

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN
VERİMLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ramazan TURAL

2009 – NİĞDE

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN
VERİMLİĞİ ÜZERİNDEKİ VE ETKİLERİ BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ramazan TURAL

Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ

2009 - NİĞDE

Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ danışmanlığında Ramazan TURAL tarafından hazırlanan “**Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih

JÜRİ:

Danışman :
Üye :
Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Tarih
Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdür

ÖZET

Araştırmanın amacı, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyerek, paylaşılan değerler, inançlar, semboller, amaçlar gibi ortak unsurları kullanarak örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Oğuzhan Yavuz’a ait yüksek lisans tez çalışmasının anket formu “örgüt kültürü ve verimlilik ilişkisi”, sağlık çalışanlarını kapsayacak şekilde uyarlandıktan sonra kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Analiz yöntemleri olarak değişkenlerin belirlenen özellikleri arasındaki bağımlılığın olup olmadığını anlamak için ki-kare testi uygulanmıştır. Araştırma evrenini Ankara ilinde bulunan bir sağlık kurumunda görev yapan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda örgüt kültürü ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,01$) ve örgüt kültürü ile kurum verimliliği arasında anlamlı bir ilişki ($p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

Anahtar kelime: Örgüt kültürü, çalışan verimliliği ve kurum verimliliği

ABSTRACT

The aim of the research is to present the influence of organization culture on the efficiency of the staff in a health institution in Ankara through determining how the organization culture which has great importance in terms of efficiency and productivity of organizations is perceived by the staff and through the means of using the common elements like shared values, beliefs, symbols and objectives. As for the data collection method of the research, the questionnaire prepared by Oğuzhan Yavuz for his master thesis is used after it is adapted for the fact that “relationship between organization culture and efficiency” should include health staff. Packaged software of SPSS 15.0 is used for the analysis of the data. Chi-square test is applied as the analysis method in order to understand whether there is a dependency between the characteristics of variables. The research universe is comprised of a doctor, a nurse and health staff working in a health institution in Ankara. As the result of this research, it is achieved that there is a meaningful connection between organization culture and the efficiency of the staff ($p<0,01$) and between organization culture and efficiency of the institution ($p<0,01$).

Key Words: Organization culture, staff efficiency and institution efficiency

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyerek, paylaşılan değerler, inançlar, semboller, amaçlar gibi ortak unsurları kullanarak örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymak istenmiştir.

Bu çalışmada yardımlarını esirgemeyen ve bizlere telkinleriyle güç veren değerli hocam Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ' ye,

Çalışmaya başladıktan sonra hayatıma giren değerli eşime,

Yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma,

Annem, Babam ve tüm aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Ramazan TURAL

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM I-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK	3
1. GENEL BİLGİLER	3
1.1. ÖRGÜT	3
1.2. KÜLTÜR	5
1.2.1. Kültürün Tanımı	7
1.2.2. Kültürün Özellikleri	9
1.2.3. Kültür Çeşitleri	11
1.2.3.1. Genel Kültür- Alt Kültür	11
1.2.3.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür	12
1.2.3.3. Üçlü Ayrım	12
1.2.3.4. Kurumsal Kültür- Mesleki Kültür	13
1.2.4. Kültürü Oluşturan Öğeler	13
1.3. VERİMLİLİK	14
1.3.1. Verimlilik Kavramının İktisadi Düşüncedeki Yeri	18
1.3.2. Verimlilik Çeşitleri	19
1.3.2.1. Toplam Faktör Verimliliği	20
1.3.2.2. Kısmi Verimlilik	21
1.3.4. Verimlilikle İlişkili Kavramlar	22
1.3.4.1. Verimlilik ve Etkinlik İlişkisi	22
1.3.4.2. Verimlilik ve Ekonomiklik İlişkisi	22
1.3.4.3. Verimlilik ve Rantabilite İlişkisi	23
1.3.5. Verimliliğin Önemi	23
1.3.6. Verimliliği Etkileyen Faktörler	25
1.3.6.1. Ekonomik Faktörler	26

1.3.6.2. Demografik, Sosyal Ve Coğrafi Faktörler	27
1.3.6.2.1. Emeğin Kalitesi.....	27
1.3.6.2.2. Sağlık	27
1.3.6.2.3. Nüfusun Yapısı.....	28
1.3.6.2.4. Doğal Kaynak Yapısı	28
1.3.6.2.5. Sosyal Farklılıklar	28
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	29
1.4.1. Örgüt Kültürünün Önemi.....	35
1.4.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	37
1.4.2.1. Değerler.....	37
1.4.2.2. Liderler Ve Kahramanlar	38
1.4.2.3. Dil.....	39
1.4.2.4. Hikâyeler ve Mitler	40
1.4.2.5. Semboller ve Törenler.....	42
1.4.2.6. İnançlar ve Normlar	43
1.4.3. Örgüt Kültürünün Yararları	44
1.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri.....	46
1.4.4.1. Geert Hofstede Modeli.....	46
1.4.4.1.1. Güç Mesafesi Özelliği.....	46
1.4.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	47
1.4.4.1.3. Bireycilik/Kolektivizm Özelliği.....	48
1.4.4.1.4. Eril/Dışıl Özellikler.....	49
1.4.4.1.5. Zaman Oryantasyonu	50
1.4.4.2. Harrison ve Handy Modeli.....	50
1.4.4.2.1. Rol Kültürü(Apollo).....	51
1.4.4.2.2. Görev Kültürü (Athena)	51
1.4.4.2.3. Güç Kültürü(Zeus)	52
1.4.4.2.4. Birey Kültürü(Dionysus).....	52
1.4.4.3. Parsons Modeli.....	53
1.4.4.4. Deal ve Kennedy Modeli	53
1.4.4.4.1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü	53
1.4.4.4.2. Düşük Risk- Hızlı Geri Bildirim Kültürü	54

1.4.4.4.3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü	54
1.4.4.4. 4.Düşük Risk- Yavaş Geri Bildirim Kültürü.....	54
1.4.4.5. Bill Schneider Modeli	54
1.4.4.5.1.Kontrol Kültürü	55
1.4.4.5. 2. İş Birliği Kültürü	55
1.4.4.5.3.Yetenek Kültürü	55
1.4.4.5. 4.Gelişme Kültürü	55
1.4.4.6. Kilmann Modeli	56
1.4.4.6.1. Bürokratik Kültürler	57
1.4.4.6.2. Yenilikçi Kültürler	57
1.4.5. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	57
1.4.5.1. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi	58
1.4.5.2. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık.....	59
1.4.5.3. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sosyalleşme	60
1.4.5.4. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim	60
1.4.5.5. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Kimliği	61
BÖLÜM II-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ	
ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	62
2.1. ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ	62
2.1.1. Çalışan Verimliliğinin Tanımı ve Önemi	62
2.1.2. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler	64
2.1.2.1. Ekonomik Faktörler ve Çalışan Verimliliği.....	65
2.1.2.1.1 Ücret Artışı.....	65
2.1.2.1.2 Primli Ücret.....	66
2.1.2.1.3. Kara Katılım.....	66
2.1.2.1.4. Ekonomik Ödül	67
2.1.2.2. Fiziki Faktörler.....	67
2.1.2.3. Psiko-Sosyal Faktörler ve Çalışan Verimliliği.....	68
2.1.2.3.1. İletişim	69
2.1.2.3.2. Oryantasyon	70
2.1.2.3.3. Çalışan Eğitimi.....	70
2.1.2.3.4. Motivasyonu.....	71

2.1.3. Örgüt Kültürünün Çalışan Verimliliğine Etkileri	72
2.1.3.1. Örgüt Kültürü Çalışanların Güçlendirilmesini Sağlayarak Verimliliği Etkiler	76
2.1.3.2. Örgüt Kültürü Çalışanların Motivasyonunu Etkileyerek Verimliliği Etkiler	76
2.1.3.3. Örgüt Kültürü Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyerek Verimliliği Etkiler	78
2.1.3.4. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılığı Etkileyerek Çalışanların Verimliliğini Etkiler	80
2.1.3.5. Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet Algılamasını Etkileyerek Çalışanların Verimliliği Etkiler	81
BÖLÜM III-ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN VERİMLİĞİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA	82
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	82
3.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER	83
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	83
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	84
3.6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİLİĞİNİN ANALİZ EDİLMESİ	84
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	86
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	131
KAYNAKÇA	134
EK-1	141
ÖZGEÇMİŞ	145

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.	Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi	31
Tablo 2.	Schneider'in Örgüt kültürü Sınıflandırması (Strateji, kültür ve liderlik bağlantıları)	56
Tablo 3.	Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı	86
Tablo 4.	Örgüt kültürünün bulunduğu kurumda çalışanların, bir robot olarak görülmemekte ve onlar işletmenin en değerli varlığı olarak düşünülmesi önermesi arasındaki ilişki.....	88
Tablo 5.	Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dil arasındaki ilişki	90
Tablo 6.	Örgüt kültürü ile kurumda çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar arasındaki ilişki.....	92
Tablo 7.	Örgüt kültürü ile kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilemeleri arasındaki ilişki.....	94
Tablo 8.	Örgüt kültürü ile kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerektiği arasındaki ilişki	96
Tablo 9.	Çalışan verimliliği ile kurumun, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen gösterme durumu arasındaki ilişki	98
Tablo 10.	Çalışan verimliliği ile çalışılan kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğu arasındaki ilişki.....	100
Tablo 11.	Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki	102
Tablo 12.	Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, çalışma şartları (süre, fiziksel koşullar, güvenlik vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme arasındaki ilişki	104
Tablo 13.	Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki ...	106
Tablo 14.	Çalışan verimliliği ile kurumda örgüt sisteminin, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilenme durumu arasındaki ilişki	108

Tablo 15. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, eğitimi ve işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkileme arasındaki ilişki.....	110
Tablo 16. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlaması arasındaki ilişki.....	112
Tablo 17. Çalışan verimliliği ile çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle ilişkisi	114
Tablo 18. Çalışan verimliliği ile kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanın, örgütsel bağlılığı etkilemesinin çalışan verimliliği etkilemesi arasındaki ilişki.....	116
Tablo 19. Çalışan verimliliği ile kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkisi..	118
Tablo 20. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletme verimliliğini doğrudan etkilemesi arasındaki ilişki.....	120
Tablo 21. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki	122
Tablo 22. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi ile onların daha istekli çalışmasının sağlaması durumu arasındaki ilişki	124
Tablo 23. Örgüt kültürü ile çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerin çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo kültürel değerlerle doğrudan etkili olma durumu arasındaki ilişki.....	126
Tablo 24. Örgüt kültürü ile çalışılan kurumda var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanma örgütsel bağlılığı etkileyerek çalışanların verimliliğini etkileme durumu arasındaki ilişki	128

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte değişen pazar koşullarına uyum sağlamak isteyen işletmeler, rekabet ortamında başarı sağlamak için insan unsurunu ön planda tutmuşlardır. İnsan unsurunun önem kazanmaya başladığı son yıllarda örgüt kültürü kavramı da yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır.

İşletmelerdeki çalışanlar tarafından ve birden fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün tümüne yönelik duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününden örgüt kültürü oluşturmaktadır. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan her türlü örgüt, başarılı olmak ve hedeflerine ulaşabilmek için işbirliğine, yaratılan takım ruhuna, ortak değerlere ve inançlara yani kısaca bir kültüre ihtiyaç duyar.

İşletmelerde verimliliği yakalamanın yolu çalışanların verimliliğini artırmaktan geçmektedir. İşletmeler çalışanlarına gereken önemi verir, örgüt kültürünün temellerini oluşturan inançları kavrar ve bunlar arasında uyum sağlar, kültürel değerleri harekete geçirebilirse çalışanların verimliliği artacak bu da işletmeyi verimli kılacaktır. Eğer işletmenin yapısı çalışanlar için elverişli değilse verimli çalışmayı zorlaştırarak başarıyı da engelleyecektir. İşletmeler yapılarını oluştururken örgütsel ilişkilerin belirlenmesi ve örgütsel yapının hazırlanabilmesi için örgüt kültürünü dikkate almak zorundadırlar.

Bu çalışmada, örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerinde ne tür etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü ile birlikte ortak amaçların, değerlerin, inançların oluşturulup, çalışanlarda ortak düşünce, duygu, tutum ve davranış biçimlerinin oluşması sağlanarak, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu etkilenerek çalışan verimliliğinin sağlanabileceği varsayılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt, kültür, verimlilik ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuştur. Öncelikle örgüt kavramı tanımlanarak tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra kültürün tanımı, özellikleri, önemi ve çeşitleri üzerinde durulmuştur. Verimliliğin tanımı, verimliliğin

tarihi, verimlilik çeşitleri, verimlilikle ilgili kavramlar, verimliliği etkileyen faktörle ve verimliliğin önemi belirtilmeye çalışılmıştır. Son olarak örgüt kültürünün tanımı, özellikleri, önemi, örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller belirtilmeye çalışılmıştır. Daha sonra örgüt kültürüyle ilgili benzer kavramlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde çalışan verimliliği kavramı üzerinde durularak çalışan verimliliğinin önemi ve çalışan verimliliğini etkileyen faktörler belirtilmiştir. Son olarak örgüt kültürünün çalışan verimliliği üzerindeki etkileri belirtilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise yapılan çalışmanın amacı, kapsamı, veri toplama yöntemi, tabloların analizi ve sonuç kısmından oluşmaktadır.

BÖLÜM I

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK

1. GENEL BİLGİLER

1.1. ÖRGÜT

Gelişmenin temel sonuçlarından biriside insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların kısıtlı olması, artan bu ihtiyaçların rasyonel bir şekilde giderilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu rasyonellik ise örgütler aracılığıyla sağlanabilir. Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkarlar. İnsanlar bireysel olarak başaramadıklarını gerçekleştirmek için örgütler kurarlar, ya da onlara üye olurlar ¹.

İnsanlar yaşamlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde ve o örgütün üyesi olarak geçirmektedirler. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle bağlantılıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşantılarını ilgilendirdiği ve etkilediği söylenebilir²

Örgüt kavramı, insan hayatında son derece önemli bir yer tutar. Hemen her iş ve faaliyet için, her zaman bir tür örgütlenmeye ihtiyaç duyulabileceği gibi, hemen her insan da, günlük hayatında veya iş yaşamında bir veya birkaç tür örgütle ilişki içinde

¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 6.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002:3.

² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004: 5-6.

olabilmektedir. Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir³.

Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler, küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlar⁴.

Örgütle ilgili çeşitli kuramlar da kendi kanıtlarına uygun tanımlar yapmıştır. Klasik örgüt kuramına göre örgütler, “bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken”, olumsuzluk kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak görülmüş; bilimsel örgüt kuramına göre “paylaşılan bilgi sistemleri” ve sembolik örgüt kuramına göre de “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır⁵.

Örgüt, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. İşletmeler de sahip oldukları çeşitli özellikler açısından birer örgüt olarak kavramlaştırılmaktadır. İşletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şu boyutlarda ortaya çıkmaktadır⁶.

Ortak amaç ya da amaçların varlığı,

- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,
- Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da formel hiyerarşi gibi gerçekler kullanılarak koordinasyon sağlanması,

³Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Yayın No: 387, 1975: 213.

⁴ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 6.

⁵ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 7.

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2005: 330.

- Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranış ve değerler geliştirmeleri,
- Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik birimlerinin genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme gibi süreçlerin varlığı,
- Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı olarak sıralanabilmektedir.

Örgütler aynı zamanda, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel yapıyı da geliştirip sürdürmektedirler. Bu informel yapı, organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ile organizasyonun Örgüt kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. İşletmelerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş, bireyleri bu doğrultuda yönlendiren, kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmelerini gerektirmektedir⁷.

Örgüt kültürel açıdan tanımlandığında “üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi” biçiminde tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş ve eylemleri rutin biçimde, kendiliğinden, bilinçli ya da bilinçsizce paylaştıkları birtakım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir. Örgütlerin sadece ekonomik, politik ve maddesel kavramlarla çözümlenemeyeceği; aynı zamanda sembolik, bilişsel, düşünsel kavram ve terimlerle de açıklanabileceği görüşünden hareketle, özellikle örgütün soyut ve biçimsel olmayan yönü vurgulanmaktadır⁸.

1.2. KÜLTÜR

Her yerde ve her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş kaba ve incelmış, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini

⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 331.

⁸ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, 1994: 39-40.

düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı, Malinowski'nin dediği gibi, "insanın tabiata karşı fakat kendisi için yarattığı bir vasıttan ibaret olan ve kültür adı verilen sosyal bir kurum ve olguyu meydana getirir"⁹.

Kültür kavramı, birçok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre farklı yaklaşımları ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanıma indirgemek zordur. Ancak burada, işletme yönetimi alanındaki yaklaşımları şekillendiren ve özellikle sosyolog ve antropologlar tarafından dile getirilen kültür tanımları esas alınmaktadır. Kültür kavramının ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Bozkurt Güvenç, antropolojide kullanılan dört kültür kavramlaştırmasından söz etmektedir. Buna göre¹⁰;

- Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Belli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir.
- Bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramı, uygarlık deyiimiyle karıştırılmış şekliyle, önceleri insanlığın genel gelişmesine bağlı olarak düşünülmüş, bir kuşaktan diğerine aktarılan bir toplumsal miras olarak ele alınmıştır. Kültür ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmış olup, Kroeber ve Kluckhohn buldukları yüz altmış kültür tanımını, betimsel, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısal, genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar olarak yedi ayrı kategoride toplamışlardır¹¹.

Kültür kelimesinin Latince'de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen 'colera' veya 'cultura' fiillerinden geldiği kabul edilir. XVII. Yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip

⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, 1997: 111

¹⁰ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 326.

¹¹ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005: 27.

biçmek anlamında kullanılmıştır. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanya’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde cultur olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir¹².

1.2.1. Kültürün Tanımı

Sosyal bilimlerde, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanan kültür; antropologlara göre, insanın estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşımaktadır. Sosyal bilimler açısından kültür; “toplumdan topluma değişen farklı düşünce ve eylem modelleri ile bu kapsamda yaratılıp kullanılan toplumsal araç ve gereçler” dir ¹³.

Kültür tanımları içerisinde en eskilerden birisi olan ve başkaları tarafından sık sık kullanılan İngiliz antropolog E.B. Taylor’ın tanımıdır. Taylor’a göre kültür; “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür ¹⁴. Taylor’un, kültürü karmaşık bir bütün olarak ele alıp, uygarlık ve kültür kavramlarıyla aynı kavramı ifade etmek istemesi, onu izleyen düşünürlerin bu iki kavramı ifade etmek istemesi, onu izleyen düşünürlerin bu iki kavram arasında kesin bir farklılaştırma yapmasını daha da zorlaştırmıştır¹⁵.

Malinowski, Taylor’a ait olan kültür tanımlanmasında kültüre neden ihtiyaç duyulduğunu ve kültürün insan için neden gerekli olduğunun açıkça ortaya konulmadığı düşüncesinden hareketle yeni bir tanımlamaya gitmiştir. Malinowski’ye göre “ insan tabiatla mücadele halindedir. Bu mücadelede insanın, hatta insanlığın silahı kültürdür. Nesillere aktarılan kültür, daha önceki deney ve sonuçlarına yeni

¹² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 11.

¹³ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 28.

¹⁴ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 117.

¹⁵ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 28.

bilgilerin katılmasıyla biraz daha gelişmekte ve bu sayede insan tabiatla mücadelede biraz daha güç kazanmaktadır¹⁶.

Alman Antropoloji bilgini Thurnwald'ın tanımına göre ise kültür; “tavırlardan davranış tarzlarından, örf ve âdetlerden, düşüncelerden, ifade şekillerinden, kıymet biçimlerinden, tesislerden ve teşkilattan mürekkep öyle bir sistemdir ki, tarihî bir mahsul olmak üzere teşekkül etmiş, geleneklere bağlı bir cemiyet içinde onun medenî teçhizatı ve vasıtaları ile karşılıklı tesirler neticesinde meydana çıkmış ve bütün unsurlarının zamanla diğerine kaynaşması sayesinde ahenkli bir bütün hâline gelmiştir. Buna mukabil medeniyet ise, birikmiş bir bilgiye ve teknik vasıtalarına sahip olmayı ifade eder”¹⁷.

Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve oluşturulan toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir. Daha kapsamlı bir tanımda ise kültür; bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesneleri (aletler ve aletlerle yapılan eşyaları) düşünceleri (bilgi ve inançları) duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür. Kültür, ferdi olmaktan çok, sosyal değerler ve ferdi davranışlar sistemidir. Kültür tarihi bir birikimdir. Kültür bir toplumun bütün ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür¹⁸.

Ralph Linton'a göre kültür “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucu” dur. Linton'un tanımının açıklayıcı bir yapıya sahip olduğu ve kültürün bazı özelliklerinin sıralandığı görülmektedir¹⁹.

Kültür bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür belirli bir

¹⁶ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 28.

¹⁷ Mümtaz Turhan, **Kültür Değişmeleri: Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Teknik**, İstanbul, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, 1994: 35.

¹⁸ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :11-12.

¹⁹ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** :119-120.

toplumun hayatlarından doyum sağlayabilmek için başardıkları tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla, toplumsal kuramları kapsar²⁰.

Davranış bilimleri açısından kültür ise; nesillere aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insan tarafından oluşturulmuş olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir. İnsan bu çevrenin nesillerden devraldığı unsurları kısmen geliştirerek, sonraki nesillere devreder. Bu yüzden kültür nesillere aktarılan sosyal bir mirastır²¹.

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde tanımlayan ilk kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp kültürü; “bir topluma özgü, sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlayarak; kültürün milli olduğunu savunmuştur²².

Genel anlamda kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyumu ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini karşılama çabası sırasında gelişen, ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir²³.

1.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, özellikleri açısından tanımlandığında, toplum içinde kazanılan ve iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan, alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen olduğu görülür. Bu düşüncenin sonucu kültürün

²⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :13.

²¹ Mümtaz Turhan, **a.g.e.** : 34.

²² M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** :28.

²³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :13-14.

üzerinde durulması gereken bazı özelliklerinin olduğudur. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz²⁴.

- Kültür bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması gereken kurallar topluluğudur.
- Kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- Kültür toplum içindeki bir bireyin özel tutku ve davranışı değil, toplumda bulunan tüm bireylerin paylaştıkları değerler ve inançlar sistemidir.
- Kültürün başlangıcı insanlığın var olmasıyla başlamıştır ve dünya var olduğu müddetçe yaşayacaktır.
- Kültür, insana doğal varlıkların verdiğiinden daha fazla doyum sağlar
- Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil vb.) meydana getirirler.
- Her kültür içindeki tüm unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olurken modern bir toplumda değişme son derece hızlı olabilir. Yani kültür dinamik bir özelliğe sahiptir.
- Kültür, çeşitli gereksinimleri giderici özelliktedir. Psikoloji bilimine göre alışkanlıklar, ancak doyum verdikleri sürece devamlılık göstermektedirler. Doyum eksikliği veya yokluğu, alışkanlıkların yok olmasına sebep olabilir. Bu nedenle kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağladıkları sürece var olabilir²⁵.
- Kültür değer ve düzgülerden oluşur.

²⁴ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :14-15.

²⁵ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1995: 6.

- Kültür bir toplumun değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları bir sistematik biçimde taşıır.
- Kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürler belli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.
- Kültür, her türlü örgütleri saran  evre koşullarının yani ortamın önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş  l de etkiler.
- Kültür, bir toplumu diğerinden ayırmak için bir markadır.

1.2.3. Kültür  eşitleri

Kültür sınıflandırmaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Bu sınıflandırma yapılırken kültürün oluştuğu toplumun yaşamış olduğu coğrafi bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin sosyo-ekonomik durumları, kültürün oluşum biçimleri, çevresel ve teknolojik bir takım unsurlar etkili olmuřtur²⁶.

1.2.3.1. Genel Kültür- Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan temel unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle genel kültür, toplumdaki tüm davranış düzlemlerinde var olan k lt rd r²⁷.

Alt kültür ise, genel kültürün sahip olduğu bir takım özellikleri taşımakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep Ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür olarak tanımlanabilir²⁸.

²⁶ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayın, 1996: 109.

²⁷ Feyzullah Eroğlu, **a.g.e.** : 109.

²⁸ M. şerif şimşek, T. Akgemci, A.  elik, **a.g.e.** : 29.

1.2.3.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür

Bir toplumun teknolojisi, eserleri, aletleri maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur²⁹.

Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İşte insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre manevi kültürü oluşturur³⁰.

1.2.3.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, yani kültürün öğrenilme zamanına göre sınıflandırılmasında üç tip kültür vardır³¹.

Sonradan Öğrenilen (Postfigurativ) Kültür

Bireyin atalarından alarak öğrendikleri kültür biçimidir. Birey bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve öğrendiği bu kültüre karşı gelmez. Genellikle ilkel topluluklarda ve küçük dinlerde bu kültüre rastlamak mümkündür³².

Birlikte Oluşan (Cofigurative) Kültür

Bireyin çağdaşları ve yaşlıları ile birlikte oluşturdukları kültür biçimidir. Bu tip kültürde yaşlılar gençler için örnek bir model oluştururlar³³.

²⁹ Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler”, Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, 1995: 41.

³⁰ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 123.

³¹ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 124

³² İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 124

³³ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 124

Önceden Oluşan (Prefigurative) Kültür

Bireyin yaşamının sonraki dönemlerinde öğrendiği kültürdür. Eski kültürün önemli bir kısmının muhafaza edilerek, yeni neslin oluşturduğu kültürel değeri yaşlılara kabul ettirmeleriyle sonuçlanan iki kültürün birleştirilmiş halini ifade etmektedir ³⁴.

1.2.3.4. Kurumsal Kültür- Mesleki Kültür

Bir işletme, kurum ve örgüte ait olana kurumsal kültür; bir meslek etrafında birleşenlerin meydana getirdiği topluluğa ait olana ise mesleki kültür denir ³⁵.

1.2.4. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürler arasında bir takım temel farklar vardır. Bu farklılığın temel nedeni ise her kültürde olması gereken temel öğelerin önem derecelerinin toplumdan topluma farklılık göstermesidir. Kültürü oluşturan belli başlı öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz ³⁶,

- Maddi kültür öğeleri; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları,
- Dil, bir toplumun konuşmuş olduğu lisan,
- Ahlak, güzel sanatlar ve estetik,
- Eğitim ve bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi,
- Örgütsel yapılanmalar, sosyal örgütler ve sosyal kurumlar,
- Örf ve adetler, gelenek ve görenekler,
- Politik hayat ve siyasal yapılanma,
- Yerleşim yeri ve ekolojik çevre,
- Din, inanç ve tutumlar,

³⁴ İlhan Erdoğan, **a.g.e.** : 124.

³⁵ Kemal Tosun, **Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990: 142.

³⁶ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 128.

1.3. VERİMLİLİK

Verimlilik kavramı, yeryüzünde kurulan ilk üretim işletmeleri kadar eski olmakla beraber, ekonomik düşünce tarihinin ilk kayıtlarında verimlilik kavramına nadir rastlanmamaktadır. Bunun yerine, klasik ekonomistler üretim ve üretim oranından bahsetmektedirler ki, bu iki kavram da bugün verimlilik kavramına yaklaşmaktadır³⁷.

Ancak bu kavrama verilen önem, modern iktisadi düşüncenin doğuşu ile başlamış ve İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda bir hayli artmıştır. Savaştan yenik ve tahrip edilmiş olarak çıkan ülkelerin girişmiş oldukları yoğun faaliyetler de, verimlilik artışlarının önemli bir rolü olmuştur. İkinci Dünya Savaşı, aynı zamanda ekonomik kalkınma yaklaşımında devrimci bir değişiklik meydana getirmiştir. Dünya ülkeleri ilk kez, ekonomik kalkınma bilincine erişmiş ve onu uluslar arası politikanın gerekli ve temel bir hedefi yapma yolunda çaba harcamışlardır. Ekonomik üstünlük ağırlık kazanmış, özellikle büyük ülkeler arasında bir “ekonomik yarış” ya da “savaş” ortamı doğmuştur³⁸.

Verimlilik kavramının öne çıkmasında günümüz dünyasında bazı gelişmeler de rol oynamaktadır. Bunların önemlileri şöyle sıralanabilir³⁹:

- 1950 ve 1960'ların uygun ve elverişli koşullarının (yüksek talep, ölçek ekonomileri avantajları, yeni kaynakların yoğun kullanım olanakları v.b.) bugün devam etmiyor olması,
- Dünya ekonomisi ve ulusal ekonomilerdeki işlevsel rahatsızlık ve karışıklıkların olması,
- Birçok alanda hızlanan teknolojik gelişime bağlı olarak daha az sermaye ve daha az işgücü kullanan teknolojik uygulamaların artması (ki bu durum, sermaye ve işgücünün daha etkin kullanımı olarak yorumlanabilir) paradoksal olarak

³⁷ Ayhan Başkan, **Verimlilik ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayınları, : Yeni Çağ Basım, 1971: 9.

³⁸ Ayhan Başkan, **a.g.e.**: 9.

³⁹ İ.Melih Baş, Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara, MPM Yayınları: 435, 1990: 9

gelişmiş ülkelerin yetişmiş işgücü sıkıntısıyla karşılaşması sonucunda bazı alanlarda sermaye yoğun teknolojiyi yeğlemesi, gelişmekte olan ülkelerdeyse sermaye unsurunun kıtlığı ve büyük işsizlik sorunu nedeniyle mevcut insan kaynaklarının daha etken kullanımı, geliştirilmesi ve yeni işler yaratılmasının teşvik edilmesinin gündeme gelmesi⁴⁰.

Verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme çabasıdır. Yaşam kalitesini artırmak isteyen toplumların temel amacı, eldeki kaynakları en yararlı yerlerde kullanıp uygun metotlarla üretimi en üst düzeye çıkarmak olduğundan, toplumlar için verimlilik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kıt kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında verimlilik önemli bir anlam ifade etmektedir. Verimlilik, günümüzde ülkelerin kalkınma çabalarının yanında, teşebbüslerin başarı düzeylerinin ölçülüp değerlendirilmesinde de temel göstergelerden birisi olarak kabul edilir. Verimlilik ile bir yandan yaşam düzeyiyle gelir paylaşımı gibi temel sorunlar, diğer yandan ücretler, değişken fiyatlar ve maliyetler gibi temel ekonomik değişkenler arasında somut ilişkilerin kurulmuş olması verimlilik kavramının önem kazanmasını sağlamıştır⁴¹.

Verimlilik kavramının daha iyi anlaşılması ve yapılacak verimlilik ölçümlerine bir temel hazırlanması açısından verimliliğin tanımlanmasında fayda vardır. Bu tanımlamalara bakıldığında, tüm durumları kapsayan tek bir verimlilik tanımı yapılamamaktadır. Verimlilik kavramı, sosyo-ekonomik sistemlerin tümünde çeşitli şekillerde tanımlanan ve ölçülen bir kavram olup kelime karşılığı, üretebilme yeteneği veya üretkenliktir. Oldukça karmaşık bir kavram olan verimliliğin tanımlanması ve ölçülmesinde pratik ve teorikte önemli güçlükler ortaya çıkmaktadır⁴².

İş gücünün ön plana çıkartılarak rekabetin hızla geliştiği günümüzde, işletmelerin önündeki çözmekle sorumlu oldukları en büyük sorun yüksek verimliliği

⁴⁰ İ.Melih Baş, Ayhan Artar, **a.g.e.**: 10.

⁴¹ Sumru Tümer, **Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı**, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Dergisi, 1996: 44

⁴² Sumru Tümer, **a.g.e.**: 44.

sağlamaktır. Verimliliğin gerek makro gerekse işletme düzeyinde değişik açılardan büyük önem taşımasına rağmen bugün dahi üzerinde tam görüş birliği olan bir tanımın yapılamamış olduğu görülmektedir. Ancak uygun bir tanım yapılmak istendiğinde, incelenen olaya bakılarak ve güdülen amaca bağlı kalarak yapılabilir⁴³.

Farklı dillerde kullanılan “productivite” veya “productivity” sözcüğünün karşılığı olan verimlilik kavramı, ekonomistlerin, işletme yöneticilerinin ve endüstri mühendislerinin sık kullandıkları sözcükler arasına girmiştir⁴⁴.

Verimlilik kavramı birçok ulusal organizasyon tarafından tanımlanmıştır. Kalkınma İçin Ekonomik İşbirliği Teşkilatı verimliliği “çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir” şeklinde tanımlamaktadır. Uluslararası Çalışma Teşkilatı ise verimliliği “ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir; toprak, sermaye, iş gücü ve organizasyon. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür” şeklinde tanımlamaktadır⁴⁵.

Avrupa Verimlilik Kuruluşu, “verimlilik her üretim öğesini etkin kullanım derecesidir; verimlilik her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır. Her şeyin bugün dünden, yarın bugünden daha iyi yapılabileceğine inanır”.Japon Verimlilik Merkezi verimliliği, “doğru olan işleri doğru bir biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi olarak” tanımlamaktadır⁴⁶.

Fransız Ulusal Verimlilik Komitesi Çalışma Grubu ise verimliliği şöyle tanımlamaktadır. “Verimlilik teknik açıdan verimlilik ile aynı anlama gelmekte, üretim miktarı (çıktı) ile üretim faktörleri miktarı (girdi) arasındaki ilişkiyi belirtmektedir”. Bu ilişki tek bir üretim faktörü ile üretim miktarı arasında

⁴³ Sumru Tümer, **a.g.e.**: 44.

⁴⁴ Üzeyme Doğan, **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri**, İzmir, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, 1987: 19.

⁴⁵ Nisfet Uzay, **Verimlilik ve Büyüme**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005: 4.

⁴⁶ Nisfet Uzay, **a.g.e.**: 4.

gösterileceği gibi yine tüm üretim faktörleri ile üretim miktarı arasındaki oranla da gösterilebilir ⁴⁷.

Genel bir tanım yapılırsa verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı meydana getirmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımıdır⁴⁸. Verimlilik, kaynakların ne derece etken ve etkili kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Verimlilik=Etkenlik +Etkililik

Verimlilik =İşleri doğru yapmak+Doğru işleri yapmak

Yani verimlilik açısından sadece işlerin doğru yapılması değil, Ayrıca doğru işlerin yapılması da önemlidir. Dolayısıyla “değer yaratmak” verimlilik artışında ilke olarak kabul edilmek durumundadır⁴⁹.

Yüksek verimlilik aynı miktarda kaynak ile daha fazla çıktı elde etmek ya da aynı girdi ile hacim ve kalite olarak daha fazla çıktı sağlamaktır. Bu durum şu şekilde ifade edilir⁵⁰;

Verimlilik=Çıktı/Girdi

Girdide bir değişme olmadan çıktı miktarı artıyorsa ya da aynı çıktı daha az girdi ile elde edilebiliyorsa verimlilik artmıştır demektir. Hem girdi hem de çıktı miktarında değişme var ise, verimlilik girdi ve çıktıdaki nispi değişmeye bağlı olacaktır. Eğer çıktıdaki artış girdideki artıştan fazla ise verimlilik artmıştır denilebilir⁵¹.

Verimlilik, sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşmak için harcanan süre arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. İş gücü için verimlilik, yapılan belli bir iş miktarı ile iş gücünün potansiyel kapasitesi; işletme ya da sektör için katma değerle tüm girdi

⁴⁷Üzeyme Doğan, **a.g.e.** : 20.

⁴⁸ Sumru Tümer, **a.g.e.** : 44

⁴⁹ Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 4.

⁵⁰ Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 4.

⁵¹ Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 5

malİYETLERİ; ulusal düzeyde ise, milli gelirle toplam harcama arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır⁵².

1.3.1. Verimlilik Kavramının İktisadi Düşüncedeki Yeri

Verimlilik kavramı, Jevons' un marjinal verimlilik teorisi yoluyla iktisat literatürüne girmeden önce konu ile ilgili bir çok tartışmalar mevcuttu. Gazali muhtaç insanı ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda tasavvur ederek düşüncelerini şöyle belirtir. Hayvanlar ihtiyaçlarını doğada hazır bulduğu halde insanın ihtiyaçlarını gidermesi için bu maddelerin önemli bir kısmından üretim faaliyeti sonucunda yararlanabilmektedir. İşte bu ıslah faaliyetleri çalışmayı zorunlu kılmış ve insanın ihtiyaçlarını gidermek üzere çalışmaya başlaması gittikçe karmaşıklaşacak olan iktisadi hayatın başlangıcı olmuştur⁵³.

Klasik iktisatçılardan Adam SMİTH' e göre de iyi yönetilen bir toplumda, halkın en alt kesimine kadar ulaşan genel zenginlik bütün çalışma alanlarında işbirliğinin yol açtığı büyük üretim sonucunda gerçekleşmektedir⁵⁴.

Marx' ta durum daha farklıdır. Emek verimliliğindeki artışla birlikte, emek gücünün fiyatı sürekli düşebilir ve bu düşüşün yanı sıra, işçinin geçim vasıtalarında sürekli bir büyüme olur. Ama bu durumda bile emek gücünün değerindeki bu düşüş, artık değerde bir yükselmeye yol açabilir. Böylece işçi ve kapitalistin durumları, uçurum seviyesinde genişlemeye devam edebilir⁵⁵.

Bazı iktisatçılara göre klasik ve neoklasik teörinin bir sentezini temsil eden Marshall, verimlilik artışının tasarrufların getirisini yükselteceğine ve yatırılabılır fonların çoğalmasına neden olacağına, yani sermaye birikimini hızlandıracağına dikkat çekmektedir. Keynes'te diğer iktisatçılar gibi verimliliği öneli bir olgu olarak görmüş ve "hayat standardımızın, verimliliğimize bağlı olması gerektiğini ve hayat

⁵² Nisfet Uzay, a.g.e. : 5.

⁵³ Recep Kök, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1991 : 38-39

⁵⁴ Recep Kök, a.g.e. : 39.

⁵⁵ Recep Kök, a.g.e. : 40.

standardımızın verimliliğimizden bağımsız olarak belirlenemeyeceğini kabul ediyorum” diyerek verimliliğe olan ilgisini belirtmiştir⁵⁶. Keynes verimliliği talebin bir fonksiyonu olarak ele almış, “ istihdam ve talepte verimlilik sorununu çözülmüş sayabiliriz” demiştir⁵⁷.

Son olarak ortaya çıkan yeni sorunlarla ilgili Keynes’yen çözümlerin yetersiz kaldığını söyleyen bir grup Amerikalı iktisatçının öncülük yaptığı tedbirler üzerinde yoğunlaşma gerekliliği ile ilgili düşünceleri bulunmaktadır. Bu iktisatçılara göre arz maliyetlerinin azaltılması gerekir. Çeşitli indirimlerle çalışmanın teşvik edileceğini ve daha fazla tasarrufa imkân hazırlanacağını düşünmektedirler. Artan tasarruflar sonucu, yeni yatırımlar ortaya çıkacak, azalan işsizlikle birlikte daha yüksek verimlilik düzeyine ulaşılabilecektir. Nihayet, artan verimlilik sonucu maliyetler düşecek ve azalan enflasyon etkisini doğuracaktır⁵⁸.

Verimlilikle ilgili ulusal düzeyde örgütlenmenin yaygınlaşması, ikinci dünya savaşının sebep olduğu büyük ekonomik yıkımın hemen sonrasına rastlamaktadır. Bu savaş bitmeden ABD’nin Philedelphia şehrinde yapılan uluslararası çalışma örgütü toplantısında verimlilikle ilgili yeni kuruluşların oluşturulması ve uluslararası ekonomik işbirliğine yönelik girişimlerin ve örgütlenmelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu girişimlerin amacı verimliliği artırmaktır⁵⁹.

1.3.2. Verimlilik Çeşitleri

Girdi ve çıktı arasındaki oranın belirlenmesinde farklı metotlar kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle verimliliğin belirlenmesindeki kriterler değişik şekillerde belirlenebilmektedir. Buna göre; fiziki ve parasal verimlilik, ortalama ve marjinal

⁵⁶ Recep Kök, **a.g.e.** : 40.

⁵⁷ Halit Suiçmez, **Verimlilik Düşüncesini Kısa Tarihi**, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Dergisi, C.:1, Sayı.:1, 1999:1.

⁵⁸ Recep Kök, **a.g.e.** : 41-42.

⁵⁹ Mesut Odabaşı, **Verimlilik Diye Diye – Söyleşiler**, Ankara, MPM Yayınları: 596, 1997: 142.

verimlilik, mikro ve makro verimlilik, kısmi ve toplam verimlilik olmak üzere verimlilik değişik yöntemlerle hesaplanmaya çalışılmaktadır⁶⁰.

Fiziki ve parasal verimlilik, verimlilik oranının pay ve paydasında homojenlik derecesine göre fiziki veya parasal değerlerle ifade edilmesidir. Pay ve paydada fiziki değerlerle ifade edilmiş ise fiziki, parasal değerlerle ifade edilmiş ise parasal verimlilik olarak belirtilir. Belli bir dönemdeki toplam çıktının aynı dönemdeki girdilerin oranına toplam verimlilik denilmektedir. Yine belli dönemde çıktıda meydana gelen değişimin aynı dönem girdilerindeki artışa oranı da marjinal verimlilik olarak bilinir. İşletme düzeyinde hesaplanan verimlilik mikro, ekonominin genelinde hesaplanan ise makro verimliliktir. Toplam ve kısmi verimlilik ise literatürde üzerinde en çok durulan ve değerlendirilen verimlilik çeşitleri olduğundan bunların daha geniş bir şekilde açıklayalım⁶¹.

1.3.2.1. Toplam Faktör Verimliliği

Toplam Faktör verimliliği, genel verimlilik veya toplam verimlilik, belli bir üretim faaliyeti sonunda elde edilen üretim miktarının, üretim sürecinde kullanılan üretim faktörlerine oranı şeklinde tanımlanabilir. Üretilen mal ve bunu üretmekte kullanılan üretim faktörleri homojen bir nitelik göstermediğinden fiziksel toplam, güç olacağından, uygulamada genellikle toplam faktör verimliliği üretim değerleri cinsinden hesaplanır⁶².

Toplam verimliliğin, faktörlerin ayrı ayrı hesaplanması yanında her faktörün iş gücüne dönüştürülerek toplam işgücü verimliliği cinsinden hesaplandığı görülebilir. Hammadde, sabit tesisler, yapılan tüm hizmetler gibi üretim faktörlerinin aslında bir işgücü ürünü olduğu düşünülerek, her faktör işgücüne dönüştürülerek üretimin tüm

⁶⁰Yusuf Tuna, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları**, Ankara, MPM Yayınları: 487, 1993: 12.

⁶¹Yusuf Tuna, **a.g.e.** : 13.

⁶²Uzeyme Doğan, **a.g.e.** : 23.

işgücü değeri bulunabilir. Toplam verimliliği ölçmede kullanılan işgücüne “ birikmiş işgücü”, sadece üretimde kullanılan işgücüne “canlı işgücü” denilir⁶³.

1.3.2.2. Kısmi Verimlilik

Üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktıının bu üretimde kullanılan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla kısmi verimlilik hesaplanmaktadır. Verimlilik analizine konu olan girdilerin emek, arazi, sermaye olmasına göre hesaplanan verimlilik oranları emek verimliliği, sermaye verimliliği, arazi verimliliği olarak adlandırılır. Toplam çıktı net veya brüt olarak alınır veya herhangi bir üretim faktörü ile ilişkilendirildikten sonra elde edilen kısmi verimlilik oranı net veya brüt olarak bir anlam ifade eder. Ayrıca kısmi verimlilik ortalama ve marjinal olarak da hesaplanabilir⁶⁴.

Kısmi verimlilik zaman içinde çıktı ünitesi başına belli girdilerde meydana gelen tasarrufları ölçer. Buna göre zamanla çıktı miktarı başına belli girdiler kullanılmak suretiyle elde edilen tasarruflar ölçülebilmektedir. Ancak, kısmi verimlilik hesaplarında faktör paylarında sağlanan tasarruflar ölçülmekle beraber, belli bir üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkan verimliliği ölçüsü değildir. Çünkü kısmi verimlilik katsayıları faktör ikamelerinden ve genel verimlilik artışlarından etkilenmektedir⁶⁵.

Kısmi verimlilik oranının kısmi verimlilik ölçüsü olarak kabul edilebilmesi için söz konusu girdinin toplam girdi miktarındaki payının büyük olması ve diğer girdi miktarlarında bir değişme olmaması gerekmektedir. Örneğin, bir üretim faaliyetinde emek verimliliğin ölçülmesi, emek girdisinin diğer girdilere göre nispi oranının daha büyük olması, diğer girdilerin ise sabit kalmasıyla mümkün ve anlamlı olur. Bu

⁶³ Uzeyme Doğan, a.g.e. : 23

⁶⁴ Yusuf Tuna, a.g.e. : 13

⁶⁵ Yusuf Tuna, a.g.e. : 14

durumda emek yoğunluğun fazla olduğu bir üretim faaliyetinde sermaye verimliliğini ölçmek ya da bunun tam tersi fazla bir anlam ifade etmez⁶⁶.

1.3.4. Verimlilikle İlişkili Kavramlar

1.3.4.1. Verimlilik ve Etkinlik İlişkisi

Genellikle verimlilik ve etkinlik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden etkinlik kavramı bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Etkinliğin artırılması, işletmenin çıktılarının mümkün olan bütün yollardan en yüksek düzey çıkarılmasını amaçlar. Çıktıların ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek düzeye ulaştırılması etkinlik kadar verimliliği de artırır⁶⁷.

Verimlilik ve etkinlik kavramı arasında farklılıklar mevcuttur. Etkinlik çıktılarla ilişkili iken, verimlilik bu çıktıya nasıl ulaşıldığını gösteren bir araçtır. Verimlilik uzun dönemde teknolojik değişime dayanırken, etkinlik ise kısa dönemde ve teknoloji ile daha fazla katma değer elde etmeye yöneliktir.⁶⁸

1.3.4.2. Verimlilik ve Ekonomiklik İlişkisi

Verimlilik; üretim faaliyetlerinde üretimden elde edilen üretim miktarı ile, üretimde kullanılan üretim faktörleri arasındaki fiziksel orandır. Ekonomiklik ise, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır. Ekonomiklik işletmede üretim faaliyetlerinde kullanılan iş gücü, ham madde, yardımcı madde gibi üretim faktörlerinin para birimi ile ifadesi ekonomiklik

⁶⁶ Yusuf Tuna, a.g.e. : 14

⁶⁷ Yusuf Tuna, a.g.e. : 14

⁶⁸ Nisfet Uzay, a.g.e. : 8.

kavramının maliyet giderleri kısmını, üretim sonucu elde edilen mal veya hizmetlerin satılmasıyla elde edilen gelirler ise satış gelirlerini oluşturmaktadır⁶⁹.

Verimlilik artışının ekonomiklik artışına dönüşmesi için üretilen ürünlerin satılması ve satış işleminin öncesine göre düşük fiyatta gerçekleşmemesi gerekir. Verimlilik oranı yüksek olduğu halde satış miktarı azalır, bunun sonucu üretim kısıldığında, değişmez maliyet giderlerinin yüksekliği dolayısıyla maliyet giderleri bu kısılma derecesinde azalmayacak, buna karşın satış tutarı eksileceğinden ekonomiklik oranı düşecektir⁷⁰.

1.3.4.3.Verimlilik ve Rantabilite İlişkisi

Rantabilite belli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Rantabiliteyi, belirtilmek istenen amaca göre esasta değişmemek kaydıyla, kar ve sermaye kavramlarını değişik anlamlarda ele alarak farklı biçimlerde ifade etme olanağı vardır⁷¹.

Verimlilik arttığı halde satış hacmi artmadığında, ekonomiklikle birlikte rantabilite düşer. Çünkü satış hacmi azalınca kar da azalacak bu da rantabilite oranını düşürecek⁷².

Verimlilik ve ekonomiklik birlikte arttığı halde rantabilite kesinlikle artacaktır. Fakat rantabilite meydana gelen bir artış spekülative bir faaliyet sonucu meydana gelmişse, aynı şekilde verimliliği ve ekonomikliliği de artırmayacaktır⁷³.

1.3.5. Verimliliğin Önemi

Ulusal kalkınmanın tüm unsurlarının bütün olarak verimli hale getirmeden, yerel olarak bir kısım işletmeleri verimli hale getirmek ulusal amaçların gerçekleşmesi için

⁶⁹ Uzeyme Doğan, a.g.e. : 27.

⁷⁰ Uzeyme Doğan, a.g.e. : 30.

⁷¹ Uzeyme Doğan, a.g.e. : 28.

⁷² Uzeyme Doğan, a.g.e. : 30.

⁷³ Uzeyme Doğan, a.g.e. : 30.

yetersizdir. Toplumsal tüm kurumlar ve insanların verimlilik ilkelerini kavramalı ve davranışlarını buna göre ayarlamaları gerekmektedir. Bunun için verimliliğe sosyokültürel bir amaç ve yaşam biçimi olarak bakılabilir. Bireyin sadece üretim veya hizmete yönelik davranışları değil, doğumundan ölümüne kadar zaman, emek, sağlık, mülkler gibi akla gelebilecek her türlü varlığına yönelik davranışları da verimlilik değerlendirmelidir. Sağlıklı bireyler sağlıklı toplum demektir. Kaynakların verimli kullanılması aynı zamanda israfın önlenmesi demektir. Emeğin verimli kullanılması rekabet gücü demektir⁷⁴.

Verimliliği yükseltmek demek, eldeki emek, sermaye toprak gibi kaynaklardan eskisine göre daha fazla ürün elde etmektir. Verimlilik artışları bireyin yaşam koşullarını derinden etkileyen sayılı değişkenlerden biridir. Çalışanlardan açısından verimlilik, gelir bölümü yönünden önem taşımaktadır. Ücret artışının yalnızca ilgili tarafların toplu pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenmesi zaman zaman, enflasyonist baskılara yol açabilmektedir. Ücret ve gelirlerdeki aşınmanın, fiyat endekslerindeki artışların yansıtılması yoluyla önlenmesinin yanı sıra; verimlilik artışlarına bağlı olarak ek düzenlemelerin de yapılması, hem gelir dağılımındaki bozulmayı, hem de enflasyonu arttırıcı etkileri önleyici bir unsur olarak ortaya çıkar. Verimlilik artışının ücret ve gelirlerde satış anlamına geldiğinin herkesçe anlaşılması ve bunun güvencelerinin sağlandığı bir ortamda çalışanlar kalkınmadan pay almış olacaklardır. Aynı zamanda çalışanlar verimlilik artışına katkıda bulunma yönünde özendirilmiş olacaklardır⁷⁵.

Verimlilik kavramı ve artışı tüketiciler açısından önemlidir. Üretilen ürünlerin fiyatı ara girdi maliyetlerine, iş gücü ve sermaye gibi girdi maliyetlerinin eklenmesiyle oluşmaktadır. Bundan dolayı girdilerin verimliliği ile fiyatı arasında ilişki mevcuttur. Bu sebeple üretilen ürünün fiyatı ile verimliliğin ilişkisi olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda verimlilik artışının, fiyatlarda gerilemeye ya da istikrara yol açtığı

⁷⁴Nurdoğan Arkış, **Verimlilik Kültürü Oluşmasını Etkileyen Faktörler**, Ankara, MPM Yayınları No: 454, 1991

⁷⁵ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi**: Çev. O. Baykal, A. Nevde, F. Erdemir, Ankara: MPM Yayınları, 1998:7.

görülmüştür. Bundan dolayı hem tüketici hem de ekonomi açısından önem taşıdığı görülmektedir⁷⁶.

Verimliliği yükseltmek demek sonuç olarak eldeki emek, sermaye gibi kaynakların etkili bir şekilde kullanılarak elde edilen ürün ile ulusal refahın artırılmasıdır. Bu nedenle verimlilikten elde edilen kazançların doğru bir oranda dağıtılması verimlilik artışını, bu da yaşam standartlarında doğrudan bir artış sağlar. Verimlilik gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının dünyadaki önemli kaynaklarından birisidir. Verimlilik aynı zamanda ülkelerin mallarının pazarlardaki rekabet gücünü de belirlemektedir. Şöyle ki üretim maliyetlerindeki bir artışın fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuz mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden ülke endüstrisinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir⁷⁷.

1.3.6.Verimliliği Etkileyen Faktörler

İşletmelerin en önemli sorunu, işletme verimliliğinin yeterli düzeyde olmayışıdır. Verimli olmayan işletmeler farklı sorunların çözümünde yetersiz kalmaktadırlar. İşletmedeki sorunların çoğu, işletmenin ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözülmektedir. Çözüm için gerekli olan girdiyi sağlayamayan işletmelerde çıktıda azalma görülecektir. Verimin yeterli olmaması da girdinin düşmesine neden olacaktır⁷⁸.

Örgütsel yapı, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışanların en etkili olacak şekilde nasıl çalışmaları gerektiği sorunu ile doğrudan bağlantılıdır. Eğer örgütün yapısı, çalışanların çalışması için elverişli değilse verimli ve etkili bir çalışmayı zorlaştıracak gibi, başarıyı da engelleyecektir. Örgütsel yapılan oluştururken, amaçlar doğrultusunda, belirlenen görevleri yerine getirebilmek için çalışanların

⁷⁶ Joseph Prokopenko, **a.g.e.** : 8.

⁷⁷ Joseph Prokopenko, **a.g.e.** : 8.

⁷⁸Kenan Gürkân, **Prodüktivite Ölçümü**, Ankara, Sevk ve İdare Dergisi: Sayı; 113, 1978:9.

nasıl gruplandırılacağına ve nasıl bir ortamın hazırlanacağına önem verilmelidir. Örgüt kültürünün en iyi şekilde, tüm çalışanlara benimsetilebilmesi için en uygun örgütsel ilişkilerin saptanıp, yapıyı buna göre yapmak doğru olacaktır⁷⁹.

Bir örgütün içinde bulunduğu çevre de onun verimlilik düzeyim etkiler. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için çevresine uyum göstermesi şarttır. Çevre, örgütü ve bu örgüt için çalışan tüm çalışanları kuşatan, onların başarıları üzerinde etkisi bulunan tüm durumları kapsamaktadır. Çevrenin çalışanlar üzerindeki etkisi çok açık değildir. İçinde yaşadığı aile, toplum onun dış çevresini oluşturur ve bunların, işverenin davranış ve tutumlarını yönlendirmede de etkisi büyüktür. Bunun yanında, içinde bulunduğu örgütün onu kuşatan bir çevresi mevcuttur. Bu çevrede uygulanan politikalar, genel olarak örgütün iklimi ve kültürü çalışanların ve tüm örgütün verimliliği ve başarısı için etkili olacaktır⁸⁰.

Verimlilik artışını belirleyen ana faktörler, ekonomik ve demografik, sosyal ve coğrafi faktörler olmak üzere iki gruba ayrılır⁸¹.

1.3.6.1. Ekonomik Faktörler

Verimlilik artışına yol açan faktörlerle ilgili birçok çalışma ekonomik faktörler üzerine yoğunlaşmış olmakla birlikte, ekonomik değişkenlerin tek başına verimlilik ve ekonomik büyüme düzeyindeki farklılıkları açıklamada yeterli olmayacağı söylenebilmektedir. Verimlilik artışı üzerindeki etkili olabilecek ekonomik faktörler şunlardır⁸²;

- Yapısal değişme ve kaynakların yeniden dağılımı,
- Makro ekonomik politikalar,

⁷⁹E.B Sibson., **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**: Çev: Sinan Artan; İnci Artan, Eskişehir, Bilim Teknik Yayınevi, 1991: 98

⁸⁰ E.B Sibson., **a.g.e.**: 98.

⁸¹ Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 30.

⁸² Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 30.

- Ekonomik ve siyasi istikrar,
- Sermaye yoğunluğu ve teknolojik gelişmelerdir.

1.3.6.2. Demografik, Sosyal Ve Coğrafi Faktörler

Sanayileşmiş ülkeler ya da OCED ülkeleri arasında verimlilik farklarını açıklamada ekonomik faktörler yeterli olabilmektedir. Ancak gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler arasındaki verimlilik farklarının açıklanmasında sadece ekonomik faktörler yeterli olmamaktadır. Bu açıdan verimlilik farklarını açıklamada farklı ülkelerin sosyal ve kurumsal özelliklerini de dikkate almak gerekmektedir. Verimlilik artışını belirleyen demografik, sosyal ve coğrafi faktörler şunlardır⁸³;

1.3.6.2.1. Emeğin Kalitesi

Verimlilik artışını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak beşeri kaynakların kalitesi karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının kalitesi ve iş gücünün eğitim düzeyi bireylere gerekli bilgi ve becerileri kazandırarak onların verimli çalışmalarını sağlar. Dolayısıyla iş gücünün performansı gelişir, hatalı davranışları azalır, iş kazaları ihtimali azalır ve iş gücüne planlı ve programlı çalışma alışkanlığı kazandırarak verimliliğin artmasını sağlar⁸⁴.

1.3.6.2.2. Sağlık

Sağlık, emeğin enerji düzeyi ve iş kapasitesini olumlu etkileyerek verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olacaktır. Artan hayat beklentisi ve azalan hastalık oranının verimliliği olumlu yönde etkilediğine dair kanıtlar mevcuttur. Sağlık- verimlilik ilişkisini araştıran bir çalışmada, iş gücü başına GSYİH 'daki artışın %21-47 'sinin

⁸³ Nisfet Uzay, a.g.e. : 40.

⁸⁴ Nisfet Uzay, a.g.e. : 40.

nüfusun sağlığındaki iyileşmelerle (sağlık bakım harcamaları ve hayat beklentisi olarak tanımlanan) ilişkilendirilebileceğini göstermektedir⁸⁵.

1.3.6.2.3. Nüfusun Yapısı

Bir ülkedeki nüfus artışı, artış hızı, genç nüfusun oranı ve kadınların iş gücüne katılımı gibi demografik değişkenler de verimliliği etkiler. Nüfus yapısının genç olmasından dolayı artan eğitim harcamaları ve artan tüketim harcamaları tasarrufların azalmasına sebep olur. Genç nüfusun tecrübe birikiminin az olması verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmada genç iş gücü ile yetişkin iş gücünün üretime katkıları araştırılmış ve genç iş gücünün işe katkılarının yetişkin iş gücünde %50 eksik olduğu görülmüştür⁸⁶.

1.3.6.2.4. Doğal Kaynak Yapısı

Bir bölge ya da ülkenin toplam iş gücü verimliliği düzeyi o ülkenin doğal kaynak yapısının kalitesini ve miktarını yansıtır. Doğal kaynakların yapısı verimlilik düzeyini de etkilemektedir. Zengin doğal kaynaklar yüksek verimlilik seviyesini garanti etmeyeceği gibi zayıf doğal kaynak yapısı da ülkenin verimlilik düzeyinin düşük olmasının sorumlusu olmayacaktır⁸⁷.

1.3.6.2.5. Sosyal Farklılıklar

Sosyal farklılıkların verimlilik üzerindeki etkileri araştırıldığında, sosyal farklılıklar arttıkça sosyal grupların sayısında artış, iletişim maliyetlerinde yükselme, fikirlerin değişimi ve yenilik için engellerin arttığı görülmektedir. Makro düzeyde verimlilik artışına katkıda bulunan yukarıda açıklanmış olan ekonomik ve sosyal faktörlerle

⁸⁵ Nisfet Uzay, a.g.e. : 42

⁸⁶ Nisfet Uzay, a.g.e. : 43.

⁸⁷ Nisfet Uzay, a.g.e. : 44.

birlikte, verimlilik artışlarının gerçekleştiği ter iş yeri ve işletmelerdir. Tüm üretim faktörlerinin etkinliği verimlilik artışını belirleyecektir⁸⁸.

Kişinin iş başarısı ve teknik faktörler, verimliliği etkileyen iki temel faktördür. Yetenek, bilgi, beceri, güdüleme, işin sosyal koşulları, fiziksel koşullar ve kişisel ihtiyaçlar, örgüt yapısı, önderlik atmosferi, personel politikaları, haberleşme, işletme içindeki özel koşullar, kurumun büyüklüğü, üyeler arası danışma, önderlik biçimi, karara katılma, planlama becerisi, teknik bilgi ve faktörler verimliliği kişinin iş başarısı aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir⁸⁹.

Sonuç olarak bir ülkenin rekabet gücünün, o ekonomide faaliyette bulunan işletmelerin verimliliklerinin basit bir toplamı olmadığı da bilinmelidir. Özellikle ulusal verimlilik, hükümetlerin kontrolünde olan politik, ekonomik, sosyal ve kültürel güçlerin de yapısal özelliklerinin bir sonucudur⁹⁰.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir⁹¹. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacıların çalışma alanına göre farklı bakış açısı kazanmakta ve kavrama farklı anlamlar yüklenmektedir⁹².

Örgüt kültürü kavramı ve kavram kapsamındaki araştırmaların bazı bilim adamları tarafından gündeme getirilmesi batılı ileri endüstri toplumlarının içinde bulundukları ekonomik ve sosyal durumlarla yakından ilişkili görülmüştür. Yakın geçmişte başta ABD olmak üzere birçok batı ülkesi ekonomisinde dramatik düşüşler yaşanmıştır.

⁸⁸ Nisfet Uzay, **a.g.e.** : 44.

⁸⁹ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını, c.:1, 1978: 233.

⁹⁰ Nisfet Uzay, **a.g.e.** :45

⁹¹ Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 23

⁹² Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 331.

Örgütler ve örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, uyum, işe devam, işgücü devri, işten ayrılma gibi konularla ilgili sorunlar ortaya çıkmıştır. Birçok bilim adamının vurguladığı, insan ile ilgili olan sosyal ve kültürel sorunlar birçok batılı işletmenin yapısında baskısını hissettirene kadar tehlike olarak görülmemiştir. Ancak yaşanan ekonomik ve sosyal sıkıntılar toplumlar içindeki yapısal bozulmanın ve kültürel sorunların görülmesine yardımcı olduğu söylenebilir⁹³.

ABD ve Japon işletmelerinin verimlilik ve başarılarının temelindeki dinamiklerin tespit edilmesi amacıyla 1970'li yılların sonunda, geleneksel yaklaşımla biçimsel yapı yönünden yapılan karşılaştırmalar bu işletmelerin arasındaki farklılıklarının açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Araştırmalar, farklı uluslar ve kültürler arasında örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden de farklılıklar olduğu kadar, aynı ulusal, bölgesel kültürler içinde farklı Örgüt kültürleri olabileceğini göstermiştir. Bunun neticesinde Avrupa ve ABD örgütlerinde, örgütsel değer ve sembollerin mekanik olarak değiştirilmesi ve yönlendirilmesiyle Japon işletmelerinin verimlilik ve başarı düzeyine ulaşılabileceği ileri sürülmüştür⁹⁴.

Kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup, sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Antropologlar, Sosyologlar, Psikologlar ve ekonomistler uzun yıllar boyunca kültür ve örgüt kültürü alanlarında yöntemler geliştirmişler ve uygulamışlardır. Bu bağlamda örgüt kültürünün tarihsel gelişimiyle ilgili olarak yukarıda belirttiğimiz bilimlerin örgüt kültürüne olan katkılarını şu şekilde özetleyebiliriz⁹⁵.

⁹³ Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 23

⁹⁴ Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 25.

⁹⁵ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :22-23.

Tablo 1.Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi

Sosyal Bilimciler	Çalışma Alanı	Yöntemi
Antropoloji	-İnsan kültürü -Toplum içindeki inanç ve değerler	- Mülakat - Tanımlama
Sosyoloji	-Sosyal sistemlerin yapılarının kategorileştirilmesi	-Sistematik mülakatlar -Anket -İstatistik
Sosyal Psikoloji	-Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı -Hikayeler	- Saha araştırması -Gözlem -İstatistik
Ekonomi	-Bir toplumun içindeki şirketin ekonomik yapısı ile kültür ilişkisi	-İstatistik -Matematik modeller

Ancak örgüt kuramcıları ve araştırmacıları, 1970’li yıllarda kültür kavramını adeta yeniden keşfetmişler ve örgütsel davranışın çeşitli görünümelerini kültür ve bununla ilgili kavramları açıklamaya çalışmışlardır. Ortak kültür kavramı Silverzweing ve Allen tarafından örgütlerle ilgili olarak yayınladıkları “Ortak Kültür” adlı makale ile birlikte yönetim bilimcileri arasında kullanılmaya başlanmıştır⁹⁶. Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “ Örgüt kültürü Üzerinde Çalışırken” adlı makalesi ile ABD yönetim literatürüne girmiştir⁹⁷.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip oldukları ortak bir anlayışı temsil etmektedir. Kültür, paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlandığında bu nokta açıklığa kavuşmuştur. Dolayısıyla farklı birikimleri olan ya da örgüt içinde farklı kademelerde çalışan kişiler örgüt kültürünü benzer terimlerle tanımlayabilirler. Örgüt kültürünün ortak özelliklerinin olduğunu kabul etmemiz, bir kültür içinde alt kültürlerin olmayacağı anlamına gelmez. 1980’li yılların başlarında, yönetim farklı

⁹⁶ Mehmet Şişman, a.g.e. : 26.

⁹⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, a.g.e. :21.

alt kültürlerin potansiyel yararlarını örgüte yansıtmak için bunları uyumlu şekilde birleştirmeye başlamıştır⁹⁸.

Örgüt kültürü ile ilgili farklı yazarların farklı tanımlarına 1980'li başından itibaren rastlamak mümkündür⁹⁹. Örneğin Deal ve Kennedy örgüt kültürünü; örgütte işlerin yapılış şekli olarak tanımlamakta, örgüt kültürünün özünü, örgüt üyelerine ve müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğunu belirtmektedirler¹⁰⁰. Peters ve Waterman'a ise örgüt kültürünün; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluştuğunu belirtmiştir¹⁰¹.

Edger Schein örgüt kültürünün; belli bir grup tarafından gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşme sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede önemli sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımların olduğunu belirtmiştir¹⁰². Schein örgüt kültürünü; örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler olarak görmüştür¹⁰³. Bu tanımda kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır. İç çevrede uyum sağlamak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak.

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür¹⁰⁴;

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramlar sağlar,
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerini belirler
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler ve ödül-yaptırım sistemini ve tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kaplar.
- Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür;

⁹⁸ Hickman, Craig R., ve Micheael A. Silva, Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak: Çev., Hüseyin Kambur, İstanbul, İnkılap Kitap Yay., 1990: 300.

⁹⁹ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 1999: 320.

¹⁰⁰ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 31

¹⁰¹ Enver Özkalp, **a.g.e.** : 60

¹⁰² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 18.

¹⁰³ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 31.

¹⁰⁴ Ferda Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara, Friedrich- Naumann Vakfı, 1996: 28.

- İşletmenin stratejisini ve misyonunu,
- Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar.

Örgüt kültürünü daha değişik açıklayan tanımlarda mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellikte mevcuttur.

Paylaşılan değerler: Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz etmek mümkündür¹⁰⁵. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatılmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır¹⁰⁶.

Değerlerin doğruluğu: ikinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu değerler bütünü, örgütün üyelerince sorgulanmaksızın kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler; yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtürler¹⁰⁷. Örneğin, bir grup bir sorunla karşılaştığında ilk çözüm bir değer yargısının doğrultusunda olur. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirlerine aktarırlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kültürü oluşturan temel bölüm, buradaki katmanın irdelenmesine bağlıdır. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi, yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır¹⁰⁸.

İşlevsel yaklaşım: Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir¹⁰⁹. Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler

¹⁰⁵ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 333.

¹⁰⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001:138.

¹⁰⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 333.

¹⁰⁸ Erol Eren, **a.g.e.** : 138.

¹⁰⁹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 333.

yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği, norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece üyeler, bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm ve davranışları öğrenebilir ve kazanabilir¹¹⁰.

Ortak kültürel unsurlar: Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir¹¹¹.

Çağdaş yaklaşımda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim etkileşiminden doğan, mekanik olmaktan çok insanların oluşturduğu, sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış, sosyal sistemler olarak görülmektedir. İnsanlar kültürleşme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip oldukları gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir¹¹². Örgüt kültürü, örgüt üyelerine davranışlar için kurallar belirleyen ve bir örgütün varlığını ve anlamını şekillendiren paylaşılan inanç ve değerler modelidir. Örgüt kültürü, birbiriyle ilişki içinde olan elamanların oluşturduğu bir bütündür¹¹³.

Örgüt kültürü, örgütün, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olmuştur. Bunun yanında örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Ayrıca çevrenin norm ve

¹¹⁰ Erol Eren, **a.g.e.** : 138.

¹¹¹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 333.

¹¹² Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 5.

¹¹³ Berrin Yüksel, **Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Diyarbakır, Diyarbakır Üniversitesi Basımevi, 2001:113.

değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültürün çevreye önemli etkileri ve katkılar olabilir¹¹⁴.

1.4.1.Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini de kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip kuruluşlarda çalışanlar ne yaptığını belirlemeye çalışırken zaman kaybederler¹¹⁵.

Stratejiler, işletme yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerde yapılan bir değişiklik genellikle kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden, bu konunun ayrıntılarını düşünmek gereklidir. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişim ile başlamaktadır¹¹⁶.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağıdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş olduğu amaçları, standartları, değerleri, felsefeyi ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir¹¹⁷. Örgüt üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için ortak kullanılan dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt kültürüdür¹¹⁸.

¹¹⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998: 86-87.

¹¹⁵ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** :34.

¹¹⁶ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** :35.

¹¹⁷ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Der Yayınları, 1997: 373.

¹¹⁸ Belkıs Özkara, **Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 1999: 84.

Örgütün kültürü, üyelerin örgütle ilişkilerini değiştirir. Artık örgüt "onların örgütü" olmaktan çıkar, "bizim örgütümüze dönüşür. Paylaşılan bir kültür, birbirlerine güvensizlik duyan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bu, ortak bir kimlik yaratır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, kültürü ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur ¹¹⁹.

Değerlerin örgüt üyelerince güçlü biçimde paylaşıyor olması, üyelerin davranışlarının da daha kolay kontrol edilmesini sağlar. Örgüte yeni giren bir çalışan ast-üst ilişkilerini, işin nasıl nerede ve ne biçimde yapıldığını, çalışanlar arasında ilişkilerin nasıl şekillendiğini fark edecek ve davranışlarını buna göre şekillendirecektir¹²⁰. Kültür aynı zamanda onaylanan ve onaylanmayan davranışları da belirler. Bu kalıplar örgüt içindeki belirsizliği azaltır ve çalışanların daha güvenli ve huzurlu çalışmalarını sağlar¹²¹.

Örgütlerin yaşam sürekliliğinde ve başarısında bu denli önemli rol oynayan örgüt kültürünün çok iyi anlaşılması ve örgüte yerleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bilinçli bir şekilde oluşturulan yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlarca da benimsenip, desteklendiği takdirde örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir, güven duygusunu geliştirir. Nitekim başarılarıyla son yıllarda sıklıkla gündeme gelen Japon işletmelerinin bu denli başarılı olmalarında, güçlü bir örgüt kültürlerine sahip olmalarının önemli bir payı olduğunu söyleyebiliriz ¹²².

Örgütün çalışanına bakış açısının, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinde Önemli rolü vardır. Başarılarında kültürel yapılarının büyük rolü

¹¹⁹Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**: Çev: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğan, 2. bs, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, , 1993: 229.

¹²⁰ Erol Eren, **a.g.e.** : 199.

¹²¹ Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü: Stratejik Liderlik ve Yönetim**: Ed. Mustafa. ÖZEL, İstanbul, İz Yayıncılık,1995:125-126

¹²² Mustafa Tınar Yaşar, **Çalışma Psikolojisi**, İzmir, Necdet Bükey A.Ş,1996:156

olan çoğu kuruluşun çalışanlarına verdikleri değeri de kültürlerinin bir parçası yapmış olmaları bu sonucun rastlantı olmadığının bir göstergesidir¹²³.

1.4.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden, değerleri özetleyen hikâyelerden, adetlerden, sembollerden, kahramanlardan ve kültürel ağlardan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir. Örgüt kültürü kavramında olduğu gibi örgüt kültürünün öğelerini açıklamada da farklı bilim adamları farklı öğelerden bahsetmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler şu şekilde özetlenebilmektedir¹²⁴.

1.4.2.1. Değerler

Değerler insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi, kötü ayırmasına temellik ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlar. Değerle daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir¹²⁵.

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikilisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir¹²⁶.

¹²³ Mustafa Tınar Yaşar, **a.g.e.** :156.

¹²⁴ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 339.

¹²⁵ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 339.

¹²⁶ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 339.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi gruplamaya tabi tutulmuştur¹²⁷.

- Kurumsal Değerler; örgütün bütününe yönelik genel ifadeleri ortaya koymaktadır.
- Estetik Değerler; Biçim ve uyumun önemine yöneliktir.
- Ekonomik Değerler; Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- Sosyal Değerler; İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.
- Politik Değerler; Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal Değerler; Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktir.

1.4.2.2. Liderler Ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Liderler örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra örgüt kültürüne katkıda bulunan çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünün temsil eden yüksek kademedeki kişilerdir¹²⁸.

Organizasyonda kültürü yerleştirmek için bir sosyalizasyon süreci gerekmektedir. Bu konudaki mekanizmaların çoğu liderlerin elindedir ve yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu mekanizmaları oluşturur. Doğal olarak organizasyon üyelerinin dikkatleri liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşır. Davranışlar kuralları oluşturacak biçimde yorumlanır. Dolayısıyla bilinçli olsun olmasın, lider davranışları diğerleri için anlam taşıdığından sürekli olarak örnektir¹²⁹.

¹²⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 339.

¹²⁸ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 43.

¹²⁹ Ferda Erdem, **a.g.e.** : 47-48.

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil eder. Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar¹³⁰.

Etkin kültüre sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları her zaman yaşatırlar. Örneğin, Koç Holding kurucusu Vehbi Koç'un ölmeden önce olduğu gibi ölümünden sonra da Koç topluluğu çalışanları için birer kahraman olarak nitelendirildiği bilinmektedir. Koç'un hikâyelerinin canlı bir biçimde anlatılarak, örgüt üyelerine onun felsefesini öğrenmelerinin amaçlandığı söylenmektedir¹³¹.

Kahramanlar etrafında anlatılan hikayeler, örgüt üyelerine bazı değerleri aktarmanın yanı sıra, onların bütünleşmelerinde örgütü benimsemelerinde ve örgütün amaçları yönünde güdülenmelerinde etkili bir kontrol aracı olarak kullanmaları söz konusudur¹³².

1.4.2.3. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir¹³³. Bu temel kavram kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım etmektedir. Konuşulan kelimelerden oluşan dil ve konuşulmadan oluşan dil, yani el-

¹³⁰ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 333.

¹³¹ Mehmet Şişman, **a.g.e.** :70.

¹³² Mehmet Şişman, **a.g.e.** :73.

¹³³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 53.

kol, baş hareketlerinden oluşan olarak ikiye ayrılır. Ancak her iki bölümde de işaretlerden oluşan dil, farklı kültürlerde değişik anlamlar taşıyabilir¹³⁴.

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken, bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır. Her örgütün faaliyet dalına uygun bir dili olduğu gibi, örgüt içinde değişik alt kül kültürlerinde kendine özgün bir dili mevcuttur. Örgüt dili içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmeler bireylerin diğer bireylere, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakışlarında tutumlarını bilinçsizce derinden etkilemektedir¹³⁵.

Pondy, dilin sosyal etkisi olan bir araç olduğuna dikkat çekerek liderliği “bir dil oyunu” olarak, Trice ve Beyer’ da “lideri bir muhasebeci olmaktan çok bir hatip” olarak görmüşlerdir. Bu yönüyle yöneticilerin rollerini iyi oynayabilmeleri, yönetsel faaliyetleri en iyi biçimde gerçekleştirebilmeleri için konuşma, yazma, jest, mimik gibi iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekli görülmüş; yöneticilerin bir takım mecaz, benzetme ve sloganlarla çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda eyleme yönetebilecekleri belirtilmiştir¹³⁶.

1.4.2.4. Hikâyeler ve Mitler

Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önemli taşıyıcılardır. Hikâyeler ve mitler örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Tarih boyunca hikâye anlatımı, insan yaşamının yapı taşı olmuşturlar. Hikâyeler¹³⁷;

- Evdeki, işyerindeki ve çevredeki tanıdık veya yabancı insanlarla ilişkileri daha iyi anlama yeteneği kazandırır.

¹³⁴ Mehmet Tikici, **Örgütsel Davranış**, 2.bs. İzmir, Özmert Ofset, 1993: 94.

¹³⁵ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :54.

¹³⁶ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :54.

¹³⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :55.

- Düşünceleri, tutum ve davranışları önemli ölçüde etkiler.
- Kişinin kendini tanıtmayı, grup üyeliğini, geçmiş ve gelecek ile iyi ve kötü anlaşmasını sağlar
- Erken çocukluk dönemlerinden yetişkinlik dönemine kadar öğrenme ve iletişimde önemli anlamlar taşır.
- Örgüt liderine, yönetim değerlerini öğretmede ve şirketin kültüründe değişiklik yapmada yardımcı olurlar.

Mitler ise bir sosyal grubun ya da bir organizasyonun değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilerle ilişkin ilginç olaylar ve öyküler belli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Örneğin McDonalds yöneticisinin bir McDonalds restoranının önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kağıt parçalarını toplaması, sadece kendi işletmesinde değil, işletme kültürü literatüründe de mitleşmiştir¹³⁸.

Örgütün geçmişiyle ilgili olarak örgütsel kahramanlar, kurucular, yöneticiler ve iş görenler çevresinde oluşan ve anlatılan çeşitli örgütsel efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır. Bir örgütte anlatılan olumlu hikayeler daha çok örgütsel bütünleşme ve kontrol işlevi görür. Olumsuz olanlar ise örgütsel çatışma ve çözümleri yansıtabilir. Örgüt hikâyelerinin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün çalışanlara nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliğini sağladığı, çalışanların örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar. Buna bir işletmenin uyguladığı ve “ dokuz günlük on beş gün “ adını verdikleri olayın hikayesi örnek verilebilir¹³⁹.

Örgütün birinde, çalışanlar şirket politikası hakkında hikaye anlatırlar. Bu hikayelerde temel konu, endüstrideki diğer işletmeler ekonomik sıkıntılar dolayısıyla büyük miktarda işten çıkarmalara başvurmalara rağmen, kendi firmalarının bundan uzak durmaya çalışmasıdır. Söz konusu firma çalışanların %10'unu işten çıkarmak

¹³⁸ Ferda Erdem, **a.g.e.** :41.

¹³⁹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :56.

yerine, tüm çalışanların maaşlarından %10'unu keserek ve çalışanların 10 işgününden 9'unda çalışması gibi bir yöntem uygulayarak bu durgunluk safhasını atlatabilmişlerdir. Bu nedenle söz konusu işletmenin yaptığı uygulamaya “dokuz günlük onbeş gün” adı verilmiştir. Anlatılan bu hikayede firmanın çalışanları kollayan bir kültüre sahip olduğunun işaretidir. Firma için doğru olan çalışanların rahatlığının ve iyiliğinin sağlanmasıdır. Bu firmanın çalışanları hikayeyi birbirlerine aktararak çalıştıkları işletmenin ekonomik zorluklar içerisinde bile işten çıkarmaya başvurmamak için elinden geleni yapacağını hatırlarında tutmaktadırlar¹⁴⁰.

Sonuç olarak hikayeler örgüt içindeki çeşitli kişi veya olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığıyla örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür¹⁴¹.

1.4.2.5. Semboller ve Törenler

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden ”şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür¹⁴².

Örgüt içindeki semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da bir davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir¹⁴³.

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel günler için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya

¹⁴⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :57.

¹⁴¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :57.

¹⁴² Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** :343.

¹⁴³ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** :343.

da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup, örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler¹⁴⁴.

Bu kapsamda bir örgütün sembol ve törenleri;

- Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar.
- Başarılar, yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile insanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. olabilir. Törenler ve semboller, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar¹⁴⁵.

1.4.2.6. İnançlar ve Normlar

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardır. İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlara yönelik görüşleri sonucu oluşur. Bir başka tanımda gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluştuğu

¹⁴⁴ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :60.

¹⁴⁵ Muharrem Varol, **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,c.:44, no:1-2,1989: 29-30.

belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir¹⁴⁶.

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuzluğu belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır¹⁴⁷.

Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgütün normları denir. Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilinmesine yardımcı olur. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanı tanımada, özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar¹⁴⁸.

1.4.3.Örgüt Kültürünün Yararları

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴⁹;

- Örgüt kültürü; çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.

¹⁴⁶ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :42.

¹⁴⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 342.

¹⁴⁸ Enver Özkalp, **a.g.e.** :41.

¹⁴⁹ M. Şerif Şimşek, T. Akgemci, A. Çelik, **a.g.e.** : 36-37

- Örgüt kültürü; iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.
- Örgüt kültürü gelecekte örgütte görev üstlenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böyle yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde ardışık olarak yetişip gelişebilir. Burada, ardışık gelişimde söz konusu olabilecek işletme körlüğü gibi sorunların başlangıçta çözüm yollarına gidilmesi önemlidir.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Kültür personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdi bazı standart uygulamalar ve süreç yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.
- Örgüt kültürü; semboller, seremoniler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir. Bu da örgütsel yaşamı sürekli kılabilir.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izine rastlanır.

1.4.4. Örgüt Kültürü Modelleri

1.4.4.1. Geert Hofstede Modeli

Geert Hofstede, kültür konusunda çok geniş ve kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmada ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırma sonuçlarını dört başlıkta toplamıştır¹⁵⁰.

1.4.4.1.1. Güç Mesafesi Özelliği

Bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılım biçimindeki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul etme derecesini göstermektedir. Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan dağılımıyla ilgilidir¹⁵¹.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıkların en aza indirilmesi için uğraş verilirken, güç mesafesi yüksek kültüre sahip toplumlarda ise farklılıklar benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde kararlar verileceği zaman çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilir¹⁵².

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük

¹⁵⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 82.

¹⁵¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 83.

¹⁵² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 84.

nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir¹⁵³.

1.4.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum sergilediğiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili çalışanlara ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetlerler¹⁵⁴.

Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda birey belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime karşı yüksek duygusal tepki mevcuttur. Örgütlerde hiyerarşik yapı açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanmaktadır. Örgüt kuralları ihmal edilmez ve çalışanlar kurallar çerçevesinde çalışmayı tercih ederek üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler¹⁵⁵.

Belirsizlikten kaçışın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikleri anlayışla karşılanır. Bu tür toplumlarda, bireyler riski daha kolay göze alırlar ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar. Toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişimi düşük duygusal tepki görülür. Örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul edilmez. Çalışanları yüksek risk alma bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi faydacı nedenlerden dolayı çığnenebilir. Çalışanlar arası yarışma doğru ve haklı olarak kabul edilir¹⁵⁶.

¹⁵³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 84.

¹⁵⁴ Muzaffer Aydemir, M.K Demirci, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006: 31.

¹⁵⁵ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 85.

¹⁵⁶ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :86.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireylerin bilgiye çok önem verdikleri, bilgiyi başkalarıyla paylaşma ve başkalarına aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve bu insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülür. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireylerin ise kendileri için yaşamı daha güvenli hale getirmek adına iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği artırmaya, farklılıklara karşı çıkarak mutlak doğrulara ulaşmaya önem verdikleri görülür¹⁵⁷.

1.4.4.1.3. Bireycilik/Kolektivizm Özelliği

Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Buna göre, grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup merkezli ödüller, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin, iş grubu tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır¹⁵⁸.

Kolektivist yönü ağır basan toplumlarda ya da örgütlerde, gruplar halinde bir araya gelme teşvik edilir. Böyle toplumlarda insanlar, değişik araçlarla kolektivist yaklaşımlara, yaşam tarzına, iş yapma şekline özendirilir. Örgütte grup uyumu ve yardımlaşma önem kazanmaktadır. Bu toplumlarda insanlar, farklılıklardan daha çok benzerliklere değer veririler¹⁵⁹.

Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken bazılarında ise yabancılaşıma görülür. Bireycilik insanın zihinsel yapısını eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini de etkiler. Toplumlardaki bireycilik kolektivizmin derecesi örgütlerde çalışanların örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde morale dayalı bağlılıklar

¹⁵⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :86.

¹⁵⁸ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 1. bs, Ankara, Pegem Yayınları, 2002: 60.

¹⁵⁹ Muzaffer Aydemir, M.K Demirci, **a.g.e.** : 32-33.

oluşmaktadır. Bireyselci değerlerin yaygın olduğu örgütlerde ise kara dayalı bağılıklar oluşabilir¹⁶⁰.

1.4.4.1.4. Eril/Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Bu roller aile, okul ve arkadaş grupları içinde kazanılmaktadır. Dişil kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkar. Eril kültürün göstergeleri ise yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme, kendine güvenen, atılgan, baskıcı tavır takınmak ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir¹⁶¹.

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendilerine olan güven duyguları yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidir. Dişil kültürlerdeki insanlarda ise alçal gönüllülük egemen olmaktadır. Erkeksi değerlerin baskın olduğu toplumlarda uyuşmazlıklar tartışma yoluna gidilerek çözülmeye çalışılır. Dişil değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise kişiler uyum ve anlaşma yolu önemli bir yere sahiptir¹⁶².

Netice olarak örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlardaki çalışma hayatında yüksek ücret olan ve stresi düşük olan kadınlarla sık karşılaşmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda çalışma hayatında stresin yüksek olduğu görülmektedir¹⁶³.

¹⁶⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :88.

¹⁶¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :88.

¹⁶² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :89.

¹⁶³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 89.

1.4.4.1.5. Zaman Oryantasyonu

Zamana ilişkin değerler, kültürle göre değişebilmektedir. Bu değerler, insanın çevresiyle ve diğer insanlarla ilişkilerini belirlemektedir. Farklı kültürler tarafından zaman, çevrimsel/devirli ya da doğrusal, sınırlı ya da sınırsız olarak algılanabilmektedir. Ayrıca zaman geçmiş, hal ve gelecek merkezli olarak algılanabilir. Bazı kültürler, zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılamak bazı kültürler daha çok geçmişe yönelirler¹⁶⁴.

Zaman, bireyler ve örgütler açısından sahip olunan kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlar zaman, dilimlenmiş, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır. Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini kapsamakta, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır¹⁶⁵.

1.4.4.2. Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handynin örgüt kültürünü açıklamada kullandıkları yaklaşımlar birbiriyle örtüşmektedir. Harrison kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır. Handy ise modelinde sınıflandırma yaparken yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade etmektedir¹⁶⁶.

¹⁶⁴ Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 69

¹⁶⁵ Mehmet Şişman, **a.g.e.** : 69.

¹⁶⁶ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 90.

1.4.4.2.1.Rol Kültürü(Apollo)

Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir. Öncelikli olarak örgüt rollere uygun kişileri işe almaktadır. Rol kültürü aşırı derecede biçimsel ve merkezidir¹⁶⁷.

Rol kültüründe tanımlanan iş ve rol, işi yapandan daha önemlidir. Aynı zamanda yetki tanımlamaları iletişim prosedürleri ve anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Bu kültürün etkililiği çalışanların kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol kültürünün sembolü tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri ifade etmektedir. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir. Çalışanların işinde risk yoktur ve yapılanlar dünün tekrarı gibidir. Rol kültürü daha çok bankalar, resmi kuruluşlar ve sigorta şirketleri gibi bürokrasinin yoğun olduğu yerlerde olduğu söylenebilir¹⁶⁸.

Rol kültürünün en büyük dezavantajı değişime uyum sağlamada sıkıntı yaşamasıdır. Bu kültürün mevcut olduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut şartlara cevap vermede yetersiz kalabilmektedir¹⁶⁹.

1.4.4.2.2. Görev Kültürü (Athena)

Bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verildiği kültürdür. Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilir özellik gösterir. Çalışanlar işlerinde yüksek derecede kontrole sahiplerdir. Görev örgütlerinde esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında üst yöneticilerdedir¹⁷⁰.

¹⁶⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 90

¹⁶⁸ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 91

¹⁶⁹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 91

¹⁷⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 92

Görev kültüründe gücün ve etkinin kaynağı uzmanlık olarak kabul edilmektedir. Yani herhangi bir grup oluşturulurken statüden çok kişilerin iş yeterliliğine bakılır. Görev kültürü, çalışanları bir görev etrafında organize eden, çalışanlara işleri üzerinde kontrol hakkı tanıyan, etkinin ve gücün kaynağı olarak uzmanlık, yaratıcılık ve sezgilere önem veren, proje gruplarına uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu kültürdür¹⁷¹.

1.4.4.2.3. Güç Kültürü(Zeus)

Güç kültürü etki, güç ve kontrolün merkezde toplandığı, işlerin kurallara göre yapıldığı, değişen çevre ve şartlara uyumun hızlı olduğu olabildiği bir kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde örgütün başarısı merkezi otoritenin sahip olduğu gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Güç otorite tarafından yeteri kadar kullanılmaz ise örgütte çeşitli sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir¹⁷².

1.4.4.2.4. Birey Kültürü(Dionysus)

Birey kültürünün hareket noktası bireyden oluşmaktadır. Birey kültürü örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Örnek olarak avukatlık büroları danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütleri verilebilir¹⁷³.

Güç, görev ve rol kültüründe çalışanlar içinde bulundukları örgüt için çalışırken, birey kültüründe örgütün çalışanlar için bulunduğunu görmekteyiz. Birey kültüründe herkes kendi işini yapmaktadır ve bireylerin başkalarının işlerine karışmadığını ve bireyin faaliyet içinde bulunduğu örgüt dışında da varlığını koruduğu mümkün olmaktadır. Birey kültürü geliştikçe çalışanlar bu kültürün sağlamış olduğu yararlardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan kaçmaya başlarlar¹⁷⁴.

¹⁷¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 92.

¹⁷² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 93.

¹⁷³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 94.

¹⁷⁴ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 94.

Sonuç olarak Harrison ve Handy, bu kültürlerin temelde örgütün rol, görev, güç veya çalışanlara dönük olarak düzenlenebileceğini belirtmişlerdir.

1.4.4.3. Parsons Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında, sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum(**adaptation**), amaca ulaşma(**goal attainment**), bütünleşme(**integration**) ve yasallık(**legitimacy**) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla anılmaktadır¹⁷⁵.

Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığının ise ortam uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır. Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise önemli araçlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler¹⁷⁶.

1.4.4.4. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmıştır. Bunlar sırasıyla şöyledir¹⁷⁷;

1.4.4.4.1. Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu tür örgütlerde çalışanlar yüksek risk alır ve hareketlerinin doğru ya da yanlışlığı hakkında hızlı bir şekilde geri bildirim olmaktadır. Bu tür kültürlerde başarısızlığın

¹⁷⁵ Erol Eren, 2001: 142.

¹⁷⁶ Erol Eren, 2001: 143.

¹⁷⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 98.

maliyeti çok yüksek olmaktadır. Bu kültürler, örgütteki yıldız insanlar etrafında gelişir. Örnek olarak polisler, cerrahlar vb. verilebilir¹⁷⁸.

1.4.4.4.2. Düşük Risk- Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Çalışanların çok az risk aldığı ve geri bildirim hızı hızlı olduğu kültürdür. Bu kültürün bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeyde olabilmektedir. Örnek olarak bilgisayar üreten büyük şirketlerin satış birimleri verilebilir¹⁷⁹.

1.4.4.4.3. Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu kültürde örgütler çalışma alanlarıyla ilgili yüksek risk alarak ürettikleri ürün hakkında çok yavaş şekilde bir geri bildirim almaktadırlar. Bu kültürler ülke ekonomisinin gelişmesine yüksek kalitedeki icatlar yaparak yardımcı olurlar. Örnek olarak petrol şirketleri, havacılık ve harp sanayisi gösterilebilir¹⁸⁰.

1.4.4.4. 4.Düşük Risk- Yavaş Geri Bildirim Kültürü

Bu kültürün bulunduğu örgütlerde çalışanlar yaptıkları işle ilgili düşük risk alma durumunda olup bunun karşılığında da yavaş geri bildirim elde ederler. Geri bildirim yavaş olması çalışanların yaptıkları işi nasıl yaptıkları üzerinde yoğunlaşır. Bu kültürde hiyerarşik kademeler arasındaki ayrım ve unvanlar önemlidir. Kamu örgütleri, mali hizmet örgütlerinde görülmektedir¹⁸¹.

1.4.4.5. Bill Schneider Modeli

Örgütsel kültür sınıflandırmasına yönelik yapılan çalışmalardan yola çıkarak Schneider örgüt kültürünü dört tür olarak incelemiştir. Bunlar;

¹⁷⁸ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 98.

¹⁷⁹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 99.

¹⁸⁰ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 99.

¹⁸¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 100.

1.4.4.5.1.Kontrol Kültürü

Kontrol kültürünün ana noktası kesinliktir. Bu kültür kesinlik, tahmin edebilirlik, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Örgütün öncelikli olduğu bu kültürün amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Kontrol kültürü finans şirketlerinde ve büyük üretim şirketlerinde görülmektedir¹⁸².

1.4.4.5. 2. İş Birliği Kültürü

İş birliği kültürü müşterilerle yakın ilişkiler kurmayı ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı amaçlamaktadır. İş birliği kültüründe temel konu insan tecrübeleriyle gerçekler arasındaki bağlantıdır. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. İş birliği kültürü genellikle çok sayıda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülür¹⁸³.

1.4.4.5.3.Yetenek Kültürü

Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürde karar alma süreci, kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürde ana konular düşünsel amaçlardır. Yetenek kültürü araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür.

1.4.4.5. 4.Gelişme Kültürü

Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesiyle ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün amaç ve değerleriyle bu amaç ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü

¹⁸² İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 95.

¹⁸³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :95

değer merkezli amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır¹⁸⁴. Aşağıdaki tabloda Schneider'in belirlediği dört temel örgüt kültürünün nelerin oluşturduğunu göstermektedir

Tablo 2. Schneider'in Örgüt kültürü Sınıflandırması (Strateji, kültür ve liderlik bağlantıları)

Kültür	Strateji	Liderlik	Bilgi Kuramı
Kontrol	-Paylaşılan piyasa hakimiyeti -Ürün -Ürün benzeri -Yoğun dağıtım -Yaşam ve ölüm -Tahmin edilebilirlik	-Otoriter -Talimat verici -Tutucu -Tebirli -Kesin yargılı -Komuta edici -Sert, katı	-Kesinlik -Organizasyonel sistematizm
İşbirliği	-Sinerjik müşteri ilişkisi -Yakın müşteri ortaklığı -Yüksek alışkanlıklar -Bir müşteri için toplam çözüm -Artan müşteri ilişkileri	-Takım kurucu -Eşitler arasında birinci -Koç -Katılımcı -Tamamlayıcı -Güven sağlayıcı	-Sinerji -Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek	-Üstünlük -Mükemmellik -Benzersiz -Rekabet üstünlüğü için yenilik	-Standart koyucu -Kavramsal vizyoncu -Başkasına iş yükleyen -İddialı -Diğerlerine meydan okuyan	-Ayırt etme, üstünlük -Kavramsal sistematizm
Gelişme	-Müşteri artırmak -Potansiyelin tam farkına varmak -Zenginleştirme -İnsan ruhunu artırıcı -İdealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların daha iyi kavranması	-Katalizör -Geliştiren -Hasatçı -Bağlılık oluşturan	-Zenginleşme -Değerlendirici bilgi

Kaynakça: Scihneder,1999

1.4.4.6. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal

¹⁸⁴ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, a.g.e.: 95-96

unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır¹⁸⁵;

1.4.4.6.1. Bürokratik Kültürler

Geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır ve merkezi yönetim vardır. İş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur¹⁸⁶.

1.4.4.6.2. Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur¹⁸⁷.

1.4.5. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar

Yönetim literatüründe örgüt kültürü ile karıştırılan benzer bir takım kavramlar vardır. Bu kavramların açıklanması örgüt kültürü ile benzerliklerinin ve farklarının belirtilmesi örgüt kültürünü anlamamızda bizlere yardımcı olacaktır.

¹⁸⁵ Erol Eren, **a.g.e.**: 95.

¹⁸⁶ Erol Eren, **a.g.e.**: 95.

¹⁸⁷ Erol Eren, **a.g.e.**: 96.

1.4.5.1. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü, formel örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır¹⁸⁸.

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür¹⁸⁹.

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlara hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir¹⁹⁰.

Örgütsel iklim ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir. İklim daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz¹⁹¹.

¹⁸⁸ Yücel Ertekin, **Örgüt iklimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1978: 3.

¹⁸⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim**, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 1996: 111

¹⁹⁰ Ömer Dinçer, **a.g.e.**: 112

¹⁹¹ Fatih Karcıoğlu, **Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi**, Ankara, Ankara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, C: 15, Sayı: 1-2, 2001:274.

Örgüt iklimi, bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bundan dolayı örgüt kültürü, örgütün inanç ve beklentilerinin yapısıyla ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgüt iklimi, örgütün atmosferinin ve çevresinin kısa bir algılaması olup iş tatmini, performans, grup içerisindeki yapıları ve işten çekilme davranışlarını kapsar¹⁹².

Örgüt kültürü ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürünün eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar¹⁹³.

1.4.5.2. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık birçok araştırmanın konusunu oluşturmuş ve bu alanda birçok tanım geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı, şeklinde tanımlanabilir. Benzer bir yaklaşımla Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi, olarak da ele alınabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (ekstra rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesi, şeklinde de ifade edilebilir¹⁹⁴.

¹⁹² Fatih Karcıoğlu, a.g.e:274

¹⁹³ Vehbi Çelik, **Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi**, Verimlilik Dergisi, No:1, Ankara, MPM Yayınları, 1993: 143.

¹⁹⁴ O. A. Seymen, **Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.

1.4.5.3. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sosyalleşme

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formel boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır¹⁹⁵.

Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşme örgüte yeni giren çalışanların var olan kültürü sindirmeleri için başvurulur. Örgütsel sosyalleşme bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte başka işte çalışmaya başlayanın, örgütün kendisinden beklediği tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Bu sosyalleşmedeki ana amaç çalışanı örgütün faal bir çalışanı konumuna getirmektir¹⁹⁶.

1.4.5.4. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevlerinden biri, örgüt üyelerine Örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin Örgüt kültürü ile bütünleşmesine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikayeler ve mitler iletişim sürecinin işletilmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar¹⁹⁷.

Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetimin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin; örgüt yapısı, dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat

¹⁹⁵ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatip Oğlu Yayınevi, 1991: 219.

¹⁹⁶ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 74.

¹⁹⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 74.

kurulabilir. Buna karşın merkezi otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise iletişim güç sağlanır¹⁹⁸.

Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüte yeni katılan elamanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde de önemli rol oynar. Örgüt kültürü, yeni örgüt üyelerinin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar¹⁹⁹.

Örgütsel iletişim örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmesinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formel ve informal iletişimini sağlar, formel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantılarını, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar²⁰⁰.

1.4.5.5. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Kimliği

Kimlik, çoğu zaman kültürle aynı anlama gelmekte, kültürün tanımı verilirken “ işletmenin özgün kimliği ifadesi kullanılmaktadır. Kültür sembolik bir sistem olarak ele alındığında, kimlik kavramının, kültürle karşılıklı etkileşim içinde olan işletmenin fiziki unsurlarını kapsadığı görülmektedir. Geniş anlamda kimlik, işletmeyi tanımlayan, özgünlüğünü ifade eden ve diğer işletmelerden ayıran ve işletmenin olmak istediği ve çevresinin olmasına imkân verdiği durumdur²⁰¹.

Örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşılan hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, Örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaşanılmasıyla kazanılır²⁰².

¹⁹⁸ Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler Ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul, Simge Ofis Matbaacılık, 1997: 83.

¹⁹⁹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :74.

²⁰⁰ Vehbi Çelik, **a.g.e.** :22.

²⁰¹ Ferda Erdem, **a.g.e.** : 53

²⁰² Vehbi Çelik, **a.g.e.** : 22

Örgüt Kimliği, üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için²⁰³;

- Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması,
- Çalışanların örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması
- Çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi,
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir.

Sonuç olarak örgüt üyelerinin kendilerini örgüt kimliği ile tanımları için örgütte homojen bir yapının olması gerekir.

²⁰³ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** : 69.

BÖLÜM II

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ

Küreselleşme olarak nitelendirdiğimiz ekonomilerin dışa açılmalarının yaygınlaşmasıyla beraber ticarete korumacılık duvarları yerini uluslar arası rekabete bırakmıştır. Üretim faktörleri ele alındığında emek çok yönlü bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji ne kadar yoğun ve yüksek olursa olsun yüksek verimliliğin sağlanması bu teknolojiyi kullanacak olan insana bağlıdır.

2.1.1. Çalışan Verimliliğinin Tanımı ve Önemi

Çalışan verimliliği, verimlilik çeşitleri içerisinde ölçülmesi en zor verimlilik çeşididir. Çalışan verimliliği, insanının bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünü etkin kullanımı ile üretim veriminin arttırılmasıdır. İşletmelerin paylaştıkları temel amaçlar, pazardaki diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek, işletmenin imajını güçlendirecektir. Belirtilen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ise işgücünün verimli kılınması ile olabilecektir. Örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılabilir. Örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır²⁰⁴.

²⁰⁴ Jeffery Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**: Çev. S. Gül, İstanbul, Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş., 1995: 4

Rekabette ayırt edici bir üstünlük elde etmek için sadece teknolojiye, patentlere ya da stratejik konulara değil, aynı zamanda çalışanlara ve onları yönetme tekniklerine ağırlık vermek gerekir. Bir işletmede uzmanlaşmış ileri teknolojiye yatırım yapmak iş gücünü yönetme becerisinin alternatifi değildir, hatta başarı için iş gücünü daha da önemli hale getirir. Karmaşık ve ileri teknolojileri etkili bir şekilde kullanmak için yeterli sayıda ve nitelikte işgücüne duyulan ihtiyaç ön plana çıkmaktadır²⁰⁵.

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili görünse de sonuçta bireyden topluma kadar uzanan süreç içinde her seviyede önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı verimlilik olgusuna tüm insan kaynakları, ülke ekonomileri, sektörler, işletmeler ve çalışanlar düzeyinde geniş bir bakış açısıyla bakmak gerekmektedir. Sonuçları kurumsal boyutta ortaya çıkan ve ancak kurumsal boyutta ölçülebilen verimliliği bir yaşama biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Birey kaynaklı bir davranış haline gelen verimlilik, işletme, sektör ve ekonomi alanını etkileyerek olumlu sonuçların elde edilmesine imkan verecektir²⁰⁶

Günümüzde iş gücüne önem veren ve onları eğiten şirketler performanslarını artırarak rekabet üstünlükleri sağlamaktadırlar. Çünkü gücünü çalışanların sadakatinden, zekâsından alan böylece kendine özgü bir kültür yaratan şirketlerin başarısını aynen taklit etmek oldukça zordur. Dünyada yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri tehdit etmekte, başarılarını ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları hızlı bir değişime ve yenilemeye zorlamaktadır. Bu değişimin gerçekleştirilmesi temelde ileri teknolojiye, yenilik ve yaratıcılığa, verimli ve kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesine bağlıdır. Bilginin teknoloji ve yeniliğin kaynağı ise bilgiyi üretebilme ve kullanabilme becerisine bağlıdır²⁰⁷.

²⁰⁵Jeffery Preffer, **a.g.e.** :7.

²⁰⁶, Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi**: Çev.: O. Baykal, Ankara, MPM Yayınları: 476, 2001:11

²⁰⁷ Serpil Özdamar, **İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır**, İşveren Dergisi, 1998: 8.

2.1.2. Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler

Örgütler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarda yine çalışanlardır. Ayrıca çalışanların verimliliğinin yükselmesi, toplam dürtücü güçlere bakarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam sürükleyici güç, çalışanları her konuda destekleyen, önerilere açık bir güçtür. Toplam engelleyici güç ise, iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır²⁰⁸.

Mal ve hizmet üretiminin odak noktası olan çalışanların verimliliğini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bir işletmede çalışanların verimlilik düzeyi bir bütün içerisinde söz konusu faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla bu bütün içerisinde tek bir faktörün çekilerek verimlilikteki değişimin bu faktörle ilişkilendirilmesi belirli bir hata payını beraberinde taşımaktadır. Ayrıca insanın oldukça karmaşık psikolojik yapısı da dikkate alındığında çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerin etki dereceleri ve yönleriyle ayrı ayrı belirlenmesi son derece güçtür²⁰⁹. Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörleri 3 grupta toplayabiliriz. Bunlar: Ekonomik, Fiziki, Psiko-Sosyal Faktörler²¹⁰.

²⁰⁸ Sema Özçer, **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Ankara, MPM Yayınları, 1995: 40

²⁰⁹ Sema Özçer, **a.g.e.** : 40.

²¹⁰ Sedat Yumuşak, **İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi C. :13, Sayı. :3, 2008:241

2.1.2.1. Ekonomik Faktörler ve Çalışan Verimliliği

2.1.2.1.1 Ücret Artışı

İşletmenin kuruluş nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temellere dayanır. Ekonomik özendirme araçları içerisinde en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasındaki ilişki eskiden beri araştırılmaktadır²¹¹.

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa’da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup çalışana yöneltilen soruda; “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirilseydi hangisini tercih ederiniz” sorulmuştur. Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların üçte ikisine yakını ücret artışını seçmiştir²¹².

Bütün çalışanlar adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Çalışanların, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır²¹³.

Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda çalışanın işletmeye bağlanmasında da güçlü bir faktördür. Şöyle ki çalışanın toplum içinde sağladığı saygınlık, otoritenin ve geleceği güvence altına almanın göstergesidir.

²¹¹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 66

²¹² Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 66

²¹³ Iain Maitland, **İnsanları Motive Etmek**; Çev. Bora Aksu , Onur Cankocak, Ankara, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., 1997: 44-45

Örgütlerde, bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanılış şekilleridir²¹⁴.

2.1.2.1.2 Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretlerin dışında çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. İşletmeler çalışanların daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır²¹⁵.

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, çalışanları daha yavaş çalışmaya yönlendirmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla çalışanların, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğıdir.²¹⁶

2.1.2.1.3. Kara Katılım

Çalışanın aldığı ücret ile kar artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte üretim artışından doğan kazanç nasıl katılma sağlanacağı konusu pek açık ve uygulanması kolay değildir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, çalışanlara bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşımasıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir²¹⁷.

²¹⁴ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 66-68.

²¹⁵ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul, Üniversite Kitabevi, 1996: 49.

²¹⁶ Meral Aşıkoğlu, **a.g.e.**: 49.

²¹⁷ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** :70.

2.1.2.1.4. Ekonomik Ödül

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal ödül verilmesi örnek olarak verilebilir. Ekonomik ödül sürekli bir üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir²¹⁸.

Ekonomik ödül verme çalışanlarda bulunan yaratıcı ve yapıcı yönlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Ödül vererek çalışanlar yaptıkları işle ilgili yapıcı öneriler getirmeleri için motive edilir. İşletme bu şekilde davranarak çalışanlarını daha verimli hale getirip, işletme ve çalışanlar adına kazanç sağlamış olur²¹⁹.

2.1.2.2. Fiziki Faktörler

Çalışanların çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerdir. Bu faktörler teknoloji, ürün, fabrika ve teçhizat, kullanılan malzeme olarak sayılabilir. Teknolojik yenilikler çalışan verimliliğini önemli şekilde etkilemektedir. Bu gün dünyanın en az yorulan ancak en yüksek verimlilik düzeyine ulaşan kömür işçilerini Amerikalı kömür işçileri olmalarının nedeni gelişmiş teknolojiye sahip olmalarıdır. Buradan da anlaşıldığı gibi yüksek teknolojiye sahip ülkelerin verimlilik düzeyleri diğer ülkelere oranla daha yüksektir²²⁰.

Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır. İş yerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken önemli unsurlardır²²¹.

²¹⁸ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e.: 72.

²¹⁹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e.: 72.

²²⁰ Joseph Prokopenko, a.g.e.: 11.

²²¹ Adem Uğur, Türkiye’de işgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I.Verimlilik Kongresi, 1991: 80.

2.1.2.3. Psiko-Sosyal Faktörler ve Çalışan Verimliliği

21. yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. Bu değişim, her şeyden önce bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer. Bu gerçeği fark eden ve destekleyen firmalar, geleceğin başarılı firmaları olacak, diğerleri ise yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememelerinden dolayı, zamanla yok olacaklardır²²².

Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle işyerinde çalışanları ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi çalışanları harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak, diğeri ise çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça yani çalışanların mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz²²³.

Bu anlamda işletmeler sosyo-teknik dizaynları işletmelerine uygulayarak çalışan verimliliğini artırma yoluna gitmektedirler. Psiko-sosyal faktörlerin iş hayatına girmesi ile birlikte artık işletmelerde çalışanları makine gibi gören bakış açısı kalkmış yerine çalışanları daha saygın temellere oturtan görüş hakim olmuştur. Bu durum çalışanı daha verimli kılmakta ve işletmeye daha çok bağlamaktadır²²⁴. Çalışan verimliliğine etki eden psiko-sosyo faktörlerden etkin olanları şunlardır²²⁵

²²² Sedat Yumuşak, **a.g.e.** : 244.

²²³ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 75

²²⁴ Faruk Sapanca, **Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**, Ankara, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 1993: 88.

²²⁵ Sedat Yumuşak, **a.g.e.** : 245.

2.1.2.3.1. İletişim

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlaşma sağlamadır. İletişim, çalışanların örgütün amaçlarını daha iyi anlamalarını sağlayarak, bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çalışmalarına zemin hazırlayarak verimliliği artıracaktır. Özellikle yukarıdan aşağı doğru etkili iletişim, çalışanları cesaretlendirerek daha özgür biçimde görüş bildirmelerine yardımcı olacaktır. İyi planlanan örgüt içi iletişim, çalışanların işletmenin konumu ve işlevi hakkında daha iyi sözcü olmalarını sağlayacaktır²²⁶.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda, çalışanlara bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönleltmek gibi yararları görülür²²⁷.

Örgütlerde çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi, iş ve örgüt uyumunun sağlanmasında iletişim hayati rol oynamaktadır. İletişim olmadan yönetimin bilgi girdilerini elde etmesi, personelin yapacakları konusunda, personel ve birimler arasında koordinasyonunda sıkıntılar oluşacaktır. İletişimi sağlayamayan örgütlerde verimlilikten söz etmek mümkün olmayacaktır. Örgüt içi iletişimi etkin kılabilen örgütler, verimlilik alanında önemli mesafeler alacaklardır²²⁸.

İşletmenin amaçlarına ulaşılmasında ve verimliliğin artırılmasında çalışanlara karışı açık bir iletişim politikası işletmenin yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. İletişim kanallarının iyi yönlendirilmesi çalışanlar arasında arkadaşlık duygularının gelişmesi yanında, örgütte işbirliğine ve dayanışmanın gelişmesine de yol açacaktır²²⁹.

²²⁶ Filiz Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998: 258.

²²⁷ Müjde Ker, **Örgütsel İletişim**, İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul (Mayıs-Haziran) Sayı:69, 1998: 38.

²²⁸ Müjde Ker, **a.g.e.** : 38.

²²⁹ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **a.g.e.** : 88-89.

2.1.2.3.2. Oryantasyon

Teknolojik gelişmelerdeki hız ve örgütlerin daha karışık hale gelişleri işletme başarısında çalışanın geliştirilmesi ve yetiştirme programlarının, özellikle yeni alınan elemanların işe alıştırılması aşamasındaki eğitimlerini çok hayati bir konuma getirmiştir. Bu hayati yetiştirme programları oryantasyon süreci ile başlar ve çalışanın organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini belirleyerek, çalışanın işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır²³⁰.

Gelişim sürecinde olduğu söylenen işletmeler, işe yeni aldıkları çalışanın iyi bir başlangıç yapmasının ilk adımı olduğunu bilirler. Bu da formel bir oryantasyon programı ile başarılıdır. Bu program çalışana iş yeri ve iş koşulları hakkında sistemli bilgiler vermelidir. İş anlayışı, iş tutumları, üretilen mal veya hizmetin topluma katkısı ve yönlendirici diğer bilgiler bilinçli ve sistemli programlarla verilmelidir²³¹.

2.1.2.3.3. Çalışan Eğitimi

Eğitim, önceden belirlenmiş olan ve özellikle insan davranışlarında gelişmeler sağlamak amacıyla yapılan bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme, aynı ya da farklı dallarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerek kıldığı teknik, bilimsel konularda yetiştirme ve tüm bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır²³².

Şirket sayılarının hızla arttığı, rekabetin her pazarda çok yoğun yaşandığı büyüyen dünyada ayakta durmak ve iyi konuma gelmek isteyen firmalar çalışan eğitimine önem vermeye başlayarak, modern araç ve tekniklerle eğitimi desteklemişlerdir. Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni çalışanlar için değil, fakat aynı zamanda deneyimli

²³⁰ Sedat Yumuşak, a.g.e. : 245.

²³¹ Sedat Yumuşak, a.g.e. : 245.

²³² Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, a.g.e. : 86.

Çalışanlar içinde uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür²³³.

2.1.2.3.4. Motivasyonu

Motivasyon insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Beşeri davranışlar bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır²³⁴.

Örgüt yöneticileri, çalışanların en yüksek verimi sağlaması ve örgütsel amaçların ve hedeflerin en yüksek seviyede gerçekleşmesini sağmaya çalışırlar. Yöneticiler işgücünün insan olmasından kaynaklanan bir takım istek ve ihtiyaçlarının olduğunu bilerek, bu istekleri karşılamaya yönelik bir takım özendirici yöntemler kullanarak, çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirmede daha fazla çalışmaya özendirirler. Örgütsel amaçlarla, bireylerin gayretli çalışmaları neticesinde verimlilik sağlanmış olmaktadır²³⁵.

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için çalışanlardan gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem çalışanların gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır²³⁶.

²³³Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990:174.

²³⁴ Joseph Prokopenko, **a.g.e.** : 233.

²³⁵ Joseph Prokopenko, **a.g.e.** : 233.

²³⁶ Sedat Yumuşak, **a.g.e.** : 246.

Çalışanlar, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler. Stratejik insan kaynakları yönetiminde motivasyonun çeşitli yöntemleri vardır. Etkili yöneticiler koşullara göre bunları ayrı ayrı ya da birlikte uygulayabilirler. Kendisini ve karşısındaki çalışanı iyi tanıyan yönetici, farklı çalışanlar açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir. Örneğin kimi çalışanlar açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilir²³⁷.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Çalışan Verimliliğine Etkileri

Örgüt kültürü; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucun etkileyen, belirli bir insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir²³⁸.

Çalışan verimliliğini artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü, personelin çalışmalarını kuşatıp, yönlendiren ve anlamlı hale getirerek verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde birçok işletme ve örgüt bu araçlardan yararlanmaktadır. İş tutumlarını etkileyen ve insanın etkinliğini belirleyen örgüt kültürü, örgüt davranışlarına yön verip, örgütün sorunlarının çözümü için yol gösterici olmaktadır²³⁹.

²³⁷ Sedat Yumuşak, **a.g.e.** : 247

²³⁸ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995: 254-255

²³⁹ Joseph Prokopenko, **a.g.e.** : 233

Bir örgütün içinde bulunduğu çevre de onun verimlilik düzeyini etkiler. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için çevresine uyum göstermesi şarttır. Çevre, örgütü ve bu örgüt için çalışan tüm çalışanları kuşatan, onların başarıları üzerinde etkisi bulunan tüm durumları kapsamaktadır. Bu nedenledir ki örgütün sahip olduğu kültür, çalışanlar ve içinde bulunduğu çevresi tarafından benimsenen bir yapıda olmalıdır²⁴⁰.

Örgüt tarafından üretilen her mal ya da hizmet için, insan gücü kullanılır. Her ürün veya hizmet, insan gücü eliyle işlenip var olur. Bu yüzden örgütün insan kaynaklarının yönetimi, yönetim bilimlerinin en önemli çalışma alanlarından biridir. Örgütler için, bu vazgeçilmez kaynağa gösterilecek özen, diğer tüm ayrıntılardan çok daha önemli olmalıdır²⁴¹.

Örgüt kültürü her işletmede aynı yapıya sahip değildir. Bu durumda karşımıza zayıf ve güçlü örgüt kültürü kavramları çıkmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt içresinde belirleyici bir rol oynaması ve örgüt üyelerini etkilemesi güçlü bir örgüt kültürünün varlığına işarettir. Güçlü bir örgütten bahsetmek için örgüt üyelerinin ortak değerleri, normları ve amaçları benimsemesi gerekmektedir. Örgüt üyelerinin değer, norm ve davranışlar üzerinde anlaşmaya varamadıkları durumda güçlü bir kültürden bahsetmek mümkün değildir. Bundan dolayı örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkisi ancak güçlü bir kültür olduğunda anlam kazanır²⁴².

Mükemmele ulaşmış işletmelerde, örgüt kültürü büyük ölçüde belirgindir. Etkili ve verimli olmayan örgütlerin de, güçlü kültürleri vardır, ancak işlevsizdirler. Bu kültürlerin sınırlılığı müşteriden çok, iç politika üzerinde ya da ürün ve onu yapan, satan insanlar yerine, sayılar üzerinde yoğunlaşmasının sonucudur²⁴³.

İşletme, çalışanların yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi vermelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar

²⁴⁰ Öz-Alp, vd., **Genel İşletme 1**, 5.bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 12, 2000: 82.

²⁴¹ Öz-Alp, vd., **a.g.e.** : 82.

²⁴² Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi**, 2.bs, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2002: 535.

²⁴³ Yahya Fidan, **Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi**, Ankara, Verimlilik Dergisi, C:II:18, 1996: 22.

anlamalı buldukları ya da bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulunduklarını görecekle, işlerini daha anlamalı buldukları için çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri de artacaktır²⁴⁴.

Örgütlenme yapısı verimlilikte değişimleri derinden etkileyen bir diğer unsurdur. Örgütlenme biçiminin verimliliğe katkısı olup olmadığını saptayabilmek için uygulanacak yöntem, öteki etkenler değişmezken örgüt yapısını değiştirmek ve sonuçları karşılaştırmaktır. Teknoloji düzeyi, değiştirilmesi en güç etkenlerden biridir. Emeğin kalitesini iyileştirmek de zor olmakla birlikte eğitim yoluyla ve deneyimlerin artırılmasıyla gerçekleştirilebilir. Örgütlenme yapısını değiştirmek ise görece olarak daha kolaydır.²⁴⁵

Örgütlerin belirlenmiş hedefleri vardır. Örgütü bu hedeflere götürecek olan insan gücünü iyi yönlendirmek gerekmektedir. Bu insan gücünü etkileyebilecek, örgütün hedeflerini onlara benimsetebilecek, bu yolda kendisini destekleyip gönüllü olarak tüm çabaları harcamaları sağlayabilecek, güvenli ve düzenli bir örgüt havası oluşturabilecek olan kişi liderdir. Örgüt içinde ortak bir takım değerlerin, alışkanlıkların, kuralların oluşmasını sağlamada liderin rolü büyüktür. Çalışanlar için inandıkları ve güvendikleri bir kişinin yol göstericiliği, etkili ve verimli çalışmaları yönünden gereklidir²⁴⁶.

Güçlü bir örgüt kültürü, üyeler arasında artan işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık sonucunu verir. Buna bağlı olarak yüksek performans, motivasyon artışı, işten ayrılma oranlarında düşüş, kural ve kaidelerin, bürokrasinin azaldığı, kontrol, öğrenme gibi birtakım süreçlerin içselleştirildiği bir çalışma ortamı ortaya çıkması

²⁴⁴ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2002: 91

²⁴⁵ Fatma Oğuz, **İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007: 19

²⁴⁶ Stephen P Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**: Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, ETAM Basım ve Yayımları, 1994: 184.

beklenilmektedir. Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki sonuçları söyle belirlenebilir;

247

- İşgücünün yaratıcılık, yenilikçilik ve başarı güduları teşvik edilir.
- Görevin başarıyla yerine getirilmesi için işgücüne büyük ölçüde özerklik verilir.
- Örgüt üyeleri arasında görevlerini yerine getirirken yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır.
- İşgücü sorumluluk almaya teşvik edilir.
- Örgütte esnek bir yapı mevcuttur ve çalışanlar denetlenirken uzaktan denetim biçimi tercih edilir.
- Örgütte egemen bir hoşgörü havası vardır ve çatışmadan mümkün olduğunca uzak durulur.
- İşgücünün sosyal yaşantısına da önem verilir. Örgüt içerisinde arkadaşlık teşvik edilir.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılanlar kısa sürede örgüte uyum sağlarlar.
- Örgüt içerisinde adil bir ödül-ceza sistemi bulunur.
- İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli olan bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her türlü iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve başarısı içindir.

Yukarıda belirtilenlerin yanında örgüt kültürü aşağıda sayacağımız yollardan da doğrudan ya da dolaylı olarak çalışan verimliliğini etkilemektedir.

²⁴⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.** :77.

2.1.3.1. Örgüt Kültürü Çalışanların Güçlendirilmesini Sağlayarak Verimliliği Etkiler

Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzı yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelen personel güçlendirme, çalışanların kendi sorumluluk alanlarında bireysel karar almalarına imkan tanıyan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır²⁴⁸. Personel güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede, yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi ve aynı zaman da örgüt kültürünün de eğitim, geliştirme, paylaşılan vizyon, gidilecek yön ve değerlere sahip olması sayesinde karşılaşılabilecek risklerin azaltılması sağlanabilir²⁴⁹.

Personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturmak için takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bilginin paylaşılması gerekmektedir. Personeli güçlendirilmiş kabul edilen işletmelerde; çalışanların, takım ruhuna ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve ikliminin olduğu gözlenmektedir. Çalışanlara işletme ve yaptıkları işin işletmeyi nasıl etkilediği hakkında bilgi verilmelidir. İşletmenin en önemli başarı ölçüsü, çalışanların yaptıkları işi ne kadar anlamlı buldukları ya da bulmadıklarıdır. Çalışanlar, işletmeyi ve işi anlamaya başladıklarında, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve işletme amaçlarına nasıl katkıda bulunduklarını görecekle, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır²⁵⁰.

2.1.3.2. Örgüt Kültürü Çalışanların Motivasyonunu Etkileyerek Verimliliği Etkiler

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi

²⁴⁸ Selen Doğan, **a.g.e.** : 32-33.

²⁴⁹ Selen Doğan, **a.g.e.** : 40

²⁵⁰ Selen Doğan, **a.g.e.** : 90-91

gerektiği bilinmektedir²⁵¹.

İşletme çalışanlarını işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlanabilir. Motivasyon örgüt içerisinde örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren önemli bir unsurdur. Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur; motivasyon başarıyı önemli ölçüde arttırmaktadır²⁵².

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla da etkin ve verimli çalışmasını sağlar. Örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı görülmektedir²⁵³.

Örgüt kültürleri güçlü olan işletmelerde çalışanların performansının artırılmasında motivasyon yardımcı bir rol üstlenir. Çünkü güçlü kültürler örgüt üyelerinde yüksek düzeyde motivasyon yaratmaktadırlar. Paylaşılan değerler ve davranışlar bireylere çalıştıkları örgütle ilgili olarak kendilerini iyi hissettirmektedir. Örgüt üyeleri bunun sonucu olarak örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları besleyerek daha yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar²⁵⁴.

Örgüt kültürünün motivasyona ne şekilde etkileri olduğu konusunda literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir;²⁵⁵

Güçlü kültürler örgüt üyelerinin davranışlarındaki değişkenlik ve kararsızlığı azaltmaktadır. Güçlü kültürler, yüksek derecede bağlılık yaratmakta ve bu da çalışanların performanslarının yükselmesi üzerinde etkili olmaktadır.

²⁵¹ Göksel Ataman Unutkan, **a.g.e.**: 75

²⁵² Jeanette Wallace, “**One Health Care Organization: A Study In Workplace Motivation and Organizational Culture**”, University of Rhode Island, 1996: 8

²⁵³ Göksel Ataman Unutkan, **a.g.e.** : 76

²⁵⁴ Jeanette Wallace, **a.g.e.** : 9

²⁵⁵ KOTTER, John P. and James L. HESKETT, **Corporate Culture and Performance**, New York, The Free Press, 1992: 16

Güçlü kültürler örgütlerin çalışanlarına karşı dürüst bir tutum takınmasını sağlamaktadır. Bu örgütsel yapılarda çalışanların performanslarına gölge düşürecek yanlış tutumlardan kaçınılmaktadır. Motivasyon teorileri genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürünün yarattığı sosyal tatminin hepsinde incelendiği görülmektedir. Örgüt kültürü, ortak değer, norm ve davranışlar vasıtasıyla sosyal tatmin yaratmakta ve örgüt üyelerinin motivasyonunda büyük önem taşımaktadır²⁵⁶.

2.1.3.3. Örgüt Kültürü Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyerek Verimliliği Etkiler

Örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde ve çalışanların çalıştıkları örgütle bütünleşmesinde, örgütün amaçlarını benimsemelerinde, dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarında örgüt kültürü etkili olmaktadır. İş tatminini arttırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değerler, normlar ve davranışları benimseyen kişiler bu yönüyle çalıştıkları grubun bir üyesi olurlar. Üyesi olunan bu grup kişilerin davranış biçimleri üzerinde etkili olmaktadır²⁵⁷.

Güçlü bir örgüt kültüründe daha önce de belirtildiği gibi örgüt üyeleri örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadır. Zayıf örgüt kültürlerinde ise ortak bakış açısının yokluğu yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklara yol açmaktadır. Oluşan bu kopukluk kuşku, düşmanlık ve gerilime dayanmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışan işgücü değişimine direnmekte ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içinde olmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgüt içinde görev alan çalışanın iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Büyük ve karmaşık bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, örgütte çalışan işgücünün davranışlarını tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir²⁵⁸.

²⁵⁶ Jeanette Wallace, **a.g.e.** : 12

²⁵⁷ Göksel Ataman Unutkan, **a.g.e.** : 74

²⁵⁸ Zeki Akıncı, **Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, Mayıs 2002, : 5

İş tatmini çalışan verimliliği ile doğrudan ilgilidir. Çalışan işinden tatmin olmadığında ise duyduğu bağlılık ve istek azalmakta buna bağlı olarak çalışanın verimliliğinde düşüş görülmektedir²⁵⁹.

İş tatmini çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmadıklarında devamsızlıklarda artışlar görülmektedir. Devamsızlık işletmelerde toplam üretim miktarlarında azalmalara neden olmaktadır.²⁶⁰

Ancak iş tatminin haricinde devamsızlığa neden olan daha birçok sebep (işyerinin uzaklığı, mevsimsel ve dönemsel faktörler, günlük çalışma süreleri, eğitim derecesi gibi) bulunmaktadır²⁶¹.

İş tatminin işletmeler için diğer bir etkisi de işgücü devir hızında görülmektedir. İşgücü devir hızı ya da personel devri, çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirmektedir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişmiş ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine ise alınacak tecrübesiz bir kimsenin ise uyum sürecinde yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de personel devrinin işletmeler için ne ölçüde zararlı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır²⁶².

²⁵⁹ Daulatram B Lund, **Organizational Culture and Job Satisfaction**, The Journal of Business & Industrial Marketing, , Vol:18, No: 2/3, 2003: 222

²⁶⁰ Erol Eren, a.g.e. : 265.

²⁶¹ Erol Eren, a.g.e. : 265.

²⁶² Erol Eren, a.g.e. : 267.

2.1.3.4. Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılığı Etkileyerek Çalışanların Verimliliğini Etkiler

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını ve düşünce süreçlerini etkileyen dinamik bir durumdur. Örgütsel bağlılık bu dinamizmin bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürün normları ve sembolleri, değerleri ve inançları ve temel varsayımları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Paylaşılan değerler, örgütteki ödül sistemi, örgüt misyonu ve liderlik örgüt kültürünün unsurları olarak bağlılığı etkilemektedir²⁶³.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü kabul etmesiyle başlayan, amaçlarını, hedeflerini ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişen, kişi ile örgüt arasında oluşan güç birliğidir²⁶⁴.

Örgütsel bağlılık kişinin örgüte karşı hissettikleri olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarını örgüt için yararlı olan değerleri, vizyonu ve hedefleri kabullenip yüksek derecede çaba sarf ederek gösterebilirler. Dolayısıyla örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir²⁶⁵.

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlar ve "biz" duygusunu geliştir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmaları, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına ortam sağlar²⁶⁶.

²⁶³ Mark T. Jones, **The Relationship of Organizational Commitment to the Organizational Culture of High Schools**, Widener University, 1998: 18.

²⁶⁴ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Pradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitapevi, 2005: 6.

²⁶⁵ Mehmet İnce, Hasan Gül, **a.g.e.** : 7.

²⁶⁶ Mahmut Özdevecioğlu, **a.g.e.** : 122.

Örgüt kültürü çalışanların işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olarak ve çalışanların örgütsel amaçlara katılımını sağlayarak örgütsel bağlılık oluşturur. Aynı zamanda örgüt kültürü değişime direnç gösterip, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte dar düşünmeye de neden olabilir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığın olumsuz etkilendiği görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık uzun vadede yönetimin desteği ile çalışanların verimliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.²⁶⁷

2.1.3.5. Örgüt Kültürü Örgütsel Adalet Algılamasını Etkileyerek Çalışanların Verimliliği Etkiler

Örgüt kültürünün önemli bir özelliği olarak örgütsel adalet kavramı, örgüt ortamında çalışanlara dürüst davranılması gerektiğini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, çalışanların ödülleri dağıtımına ve kendilerini etkileyecek kararlara ilişkin algılarının, kendilerine adil davranıldığı yönünde olmasını ifade eder. Örgütsel vatandaşlık kavramının, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, çalışanlar örgütte ödülleri adil dağıtıldığını ve alınacak kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından söz edilebilmektedir²⁶⁸.

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda çalışanlar, doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepkilerini gösterebilirler. Çalışanların örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını zayıflatabilir. Adalet duygusu hakim olduğunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütte olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde

²⁶⁷ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000:138-143.

²⁶⁸ Ferudun Sezgin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar**, Ankara, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 25, Sayı:1, 2005: 327.

değişmektedir. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi verimliliğini etkileyecektir²⁶⁹.

²⁶⁹ Ferudun Sezgin, **a.g.e.** : 327

BÖLÜM III

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN VERİMLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini, Ankara da faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda çalışan sağlık personelinin kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Öncelikle araştırmanın amacına, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın kapsamına, araştırmanın yöntemine, kullanılan analiz yöntemlerine ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ankara ilinde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olduğu ifade edilen örgüt kültürünün, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyerek, paylaşılan değerlerin, inançların, sembollerin, amaçların, vb. ortak ifadeleri kullanarak örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmamızda örgüt kültürü, çalışan ve kurum verimliliği kavramları üzerinde durulmuş olup, bunların birbirlerine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkinin, çalışanların kendi aralarında ve çalıştıkları kurumla ilişkiler kurmaları düşüncesinden hareketle, örgüt kültürünün ile çalışan ve kurum verimliliği ilişkisinin kurumlarda daha fazla olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede ileri sürülen varsayımların sınanması amacıyla; gerek örgüt içi ilişkilerin fazla olması dolayısıyla

örgüt kültürünün yoğun olarak hissedildiği, gerekse örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin daha sık ve daha yoğun olduğunu düşündüğümüz, sağlık kurumu hedef olarak alınmıştır.

Sağlık kurumunda çalışan yaklaşık 1000 kişi üzerinden 200 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak 5'i kimlik bilgisi, 24'ü de genel sorulardan oluşan toplam 29 soruluk anket formları bu kişilere tek tek dağıtılmıştır.

Deneklerle bizzat yüz yüze görüşülerek sorulara verilen cevaplar kaydedilmiştir. Anket çalışması yapılırken sorularla ilgili detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Anketin geri dönüşüm oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Araştırmada örgüt kültürünün, çalışan verimliliğini ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıda belirlenmiş olan hipotezler temel alınarak çalışma yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

H1: örgüt kültürü ile çalışan verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: örgüt kültürü ile kurumsal verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amacı ve hipotezleri belirlenmiştir. Belirlenen amaç ve hipotezler doğrultusunda araştırma, sağlık kurumunda çalışan kişi üzerinde yürütülmüştür. Anket yönteminin uygulanmasında sağlık çalışanları ile yüz yüze görüşülerek, anket formlarının çalışanlara düzenli bir şekilde ulaştırılması ve geri dönüşümü sağlanmıştır

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmadaki veri toplama yöntemini Ek-1 de sunulan anket formu oluşturmuştur. Anket formundan da görüleceği üzere ilk kısmı demografik özellikleri öğrenmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket formu örgüt kültürünün çalışan verimliliğine olan etkisini anlamaya yönelik yargı ifadelerinden (5 basamaklı Likert tipi ölçek) oluşmaktadır.

Anketin yapıldığı sağlık kurumunun çalışanları ile yüz yüze görüşülüp, iletişim kurulmuştur. Çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında çalışanlara bilgiler verilmiştir.

3.6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİLİĞİNİN ANALİZ EDİLMESİ

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir²⁷⁰

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde SPSS 15.0 paket programından yararlanılmıştır. Anket formu örneklem kümeye uygulandıktan sonra, elde edilen verilerin sağlıklı bir analizini gerçekleştirebilmek için, istatistik yöntemlerden ve bilgisayar programlarından faydalanılmıştır. Verilerin analizinde, sorular ve değişkenler arasındaki ilişkiler, iki yanlı tablolar düzenlenerek ki-kare (chi square) bağımsızlık testi ile yorumlanmıştır. Hipotezlerin oluşmasında kruskal walls testi uygulanmıştır.

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,6 olması arzu edilir²⁷¹.

²⁷⁰ Remzi Altunışık, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2004: 113

²⁷¹ Remzi Altunışık, *a.g.e.* : 115

Bu çalışmada cronbach alfa katsayısı sonuçları aşağıda verilmiştir.

1- Bütün sorular için Alpha değerine bakılmış ve Alpha değeri; 0,894 çıkmıştır.

2- İlk 7 soru örgüt kültürü ile ilgili olduğu için bu soruların Alpha değerine bakılmış ve Alpha değeri; 0,705 çıkmıştır.

3- 8. soru ile 17. sorular arasındaki sorular çalışan verimliliği ile ilgili sorular olduğu için bu soruların Alpha değerine bakılmış ve Alpha değeri; 0,853 çıkmıştır.

4- 18. soru ile 24. soru arasındaki sorular örgüt kültürü ile verimlilik arasındaki ilişki ile ilgili sorular olduğu için bu soruların Alpha değerine bakılmış ve Alpha değeri; 0,835 çıkmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik bilgiler		N	%
Cinsiyet durumu	Erkek	49	24,5
	Kadın	151	75,5
Yaş durumu	18-22	12	6,0
	23-30	90	45,0
	31-35	58	29,0
	36-40	22	11,0
	41-45	15	7,5
	45 yas ve üzeri	3	1,5
Eğitim durumu	Lise	36	18,0
	Önlisans	68	34,0
	Lisans	64	32,0
	Lisansüstü	32	16,0
Bu iş yerinde çalışma yılı	0-4 yıl	92	46,0
	5-9 yıl	66	33,0
	10-14 yıl	25	12,5
	15-19 yıl	10	5,0
	20 yıl ve fazla	7	3,5
Kurumdaki pozisyon	İdari personel	18	9,0
	Doktor	36	18,0
	Hemşire	101	50,5
	Sağlık personeli	33	16,5
	Diğer	12	6,0

Araştırmamıza toplam 200 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmamıza katılan sağlık çalışanlarının; %24,5'i (n=49) erkek, %75,5'i (n=151) kadın bireylerden oluştuğu belirlenmiştir. Bireylerin yaş durumuna bakıldığında; %45'i (n=90) 23-30 yaş arasında olduğu, %29'u (n=58) 31-35 yaş arasında olduğu, %11'i (n=22) 36-40 yaş arasında olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Araştırmamıza katılan bireylerin eğitim durumlarını incelersek; %34'ü (n=68) önlisans mezunu, %32'si (n=64) lisans mezunu, %18'i (n=36) lise mezunu, %16'sı (n=32) lisansüstü eğitim aldığı belirlenmiştir (Tablo 3).

Araştırmamıza katılan bireylerin çalıştıkları kurumdaki çalışma yılı incelendiğinde; %46'sı (n=92) 0-4 yıl arasında, %33'ü (n=66) 5-9 yıl arasında, %12,5'i (n=25) 10-14 yıl arasında, %5'i (n=10) 15-19 arasında, %3,5'i (n=7) 20 ve üzeri çalışma yılı olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Araştırmaya katılan bireylerin %50,5'i (n=101) hemşire, %18'i (n=36) doktor, %16,5'i (n=33) sağlık personeli, %9'u (n=18) idari personel, %6'sı (n=12) diğer personel birimlerinde çalıştıkları belirlenmiştir (Tablo 3).

Araştırmamıza katılan personele 5 kişisel 24 adette konu ile ilgili sorular sorulmuş, hiç katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında beş farklı cevap vermeleri istenmiştir (Tablo 3).

Soruların ilk 7'si örgüt kültürlerini oluşturan unsurlarını oluşturduğu, 8 ile 17. soru arasındaki sorular çalışan verimliliğini, 18. ile 24. soru arasındaki sorular kurum verimliliğini ilgilendirmektedir.

Tablolarda her bir değişken içerisinde; ilk sütunlarda, elde ettiğimiz verilerin frekansları; ikinci sütunlarda, bu frekansların o sütun içerisinde toplama bölümü ile bulunan oranları; üçüncü sütunlarda, bu frekansların o satır içerisinde toplama bölümü ile bulunan oranları gösterilmektedir. Ayrıca her bir tabloda elde edilen ki-kareler, standart değerler (sd) ve p değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgüt kültürünün bulunduğu kurumda, çalışanlar bir robot olarak görülmemekte ve onlar işletmenin en değerli varlığı olarak düşünülmesi önermesi arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurum çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir.	Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	10	24	25	6	4	69
	14,5%	34,8%	36,2%	8,7%	5,8%	100,0%
	71,4%	48,0%	31,3%	13,3%	36,4%	34,5%
Pek az	3	14	29	9	1	56
	5,4%	25,0%	51,8%	16,1%	1,8%	100,0%
	21,4%	28,0%	36,3%	20,0%	9,1%	28,0%
Kısmen	1	10	18	18	2	49
	2,0%	20,4%	36,7%	36,7%	4,1%	100,0%
	7,1%	20,0%	22,5%	40,0%	18,2%	24,5%
Oldukça	0	1	5	10	1	17
	,0%	5,9%	29,4%	58,8%	5,9%	100,0%
	,0%	2,0%	6,3%	22,2%	9,1%	8,5%
Tam	0	1	3	2	3	9
	,0%	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
	,0%	2,0%	3,8%	4,4%	27,3%	4,5%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=53,953$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylere, örgüt kültürünün temel unsuru olan çalışanların en değerli varlığı olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurum çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir” önermesi ile örgüt kültürünün olup olmadığını anlamak amacıyla sorulan “Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, “Çalıştığınız kurum çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir” önermesine tamamen katılanların %33,3’ü işletmelerde örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına tamamen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %58,8’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katıldıkları, önermeye kısmen katılanların %36,7’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye pek az katılanların %51,8’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 4’ü diğer açıdan incelersek, kurumların örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına tamamen katılanların %27,3’ü “Çalıştığınız kurum çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir.” önermesine tamamen katılmakta olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kurumların örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmayanların %71,4’ü çalışanları işletmenin en değerli varlığı olmadığına inananlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda, “Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi ile “Çalıştığınız kurum çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir” önermesi arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Örgüt kültürünün varlığı, çalışanlarını en değerli varlığı olarak gören işletmelerde olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dil arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dil vardır	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	7	2	4	0	16
	18,8%	43,8%	12,5%	25,0%	,0%	100,0%
	21,4%	14,0%	2,5%	8,9%	,0%	8,0%
Pek az	3	14	14	7	1	39
	7,7%	35,9%	35,9%	17,9%	2,6%	100,0%
	21,4%	28,0%	17,5%	15,6%	9,1%	19,5%
Kısmen	8	17	31	15	2	73
	11,0%	23,3%	42,5%	20,5%	2,7%	100,0%
	57,1%	34,0%	38,8%	33,3%	18,2%	36,5%
Oldukça	0	11	28	15	4	58
	,0%	19,0%	48,3%	25,9%	6,9%	100,0%
	,0%	22,0%	35,0%	33,3%	36,4%	29,0%
Tam	0	1	5	4	4	14
	,0%	7,1%	35,7%	28,6%	28,6%	100,0%
	,0%	2,0%	6,3%	8,9%	36,4%	7,0%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=38,338$, $sd=16$, $p=0,001$

Araştırmaya katılan bireylere, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dilin olup olmadığını anlamak amacıyla; “Çalıştığınız kurumda, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dil vardır” önermesi ile örgüt kültürünün olup olmadığını anlamak amacıyla sorulan “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi karşılaştırılmıştır.

Tablo 5’te görüldüğü gibi, “çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları bir takım deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, kısaca ortak bir dil vardır” önermesine tamamen katılanların %35,7’sinin örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %48,3’ünün, önermeye kısmen katılanların %42,5’inin örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Bununla beraber, önermeye hiç katılmayanların %43,8’inin örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara pek az katıldıkları belirlenmiştir.

Tabloya diğer açıdan bakarsak; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara tamamen katılanların %36,4’ü “çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları bir takım deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlamalar, argo ifadeler, kısaca ortak bir dil vardır” önermesine tamamen katıldıkları belirlenmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katılanlardan %38,8’inin önermeye kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda “Çalıştığınız kurumda, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları bir takım deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlamalar, argo ifadeler, kısaca ortak bir dil vardır” önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$). Sonuçta örgüt kültürünün olmasında çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları bir takım deyimlerin, şakaların, benzetmelerin, ortak bir dilin önemi ortaya konulması istenmiştir.

Tablo 6. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	10	22	20	10	3	65
	15,4%	33,8%	30,8%	15,4%	4,6%	100,0%
	71,4%	44,0%	25,0%	22,2%	27,3%	32,5%
Pek az	3	14	28	13	2	60
	5,0%	23,3%	46,7%	21,7%	3,3%	100,0%
	21,4%	28,0%	35,0%	28,9%	18,2%	30,0%
Kısmen	1	14	15	12	3	45
	2,2%	31,1%	33,3%	26,7%	6,7%	100,0%
	7,1%	28,0%	18,8%	26,7%	27,3%	22,5%
Oldukça	0	0	16	9	3	28
	,0%	,0%	57,1%	32,1%	10,7%	100,0%
	,0%	,0%	20,0%	20,0%	27,3%	14,0%
Tam	0	0	1	1	0	2
	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	1,3%	2,2%	,0%	1,0%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=31,238$, $sd=16$, $p=0,013$

Araştırmaya katılanlara örgüt kültürünün diğer bir unsuru olan ve onlara yol gösteren yöneticiler, dilden dile aktararak çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayarak yol gösteren masallar, hikayeler ve efsaneler olup olmadığına anlamak amacıyla; “Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramların olup olmadığını anlamak amacıyla; “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 6’da “Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır” önermesine oldukça katılanların %32,1’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye kısmen katılanların %33,3’ü, önermeye pek az katılanların %46,7’sinin örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Diğer açıdan bakarsak örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara oldukça katılanların %28,9’u “Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır” önermesine pek az katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katılanların %35’i önermeye pek az katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara pek az katılanların %44’ünün önermeye hiç katılmadıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, “Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır” önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 7. Örgüt kültürü ile kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilemeleri arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	9	11	2	1	26
	11,5%	34,6%	42,3%	7,7%	3,8%	100,0%
	21,4%	18,0%	13,8%	4,4%	9,1%	13,0%
Pek az	3	13	22	13	3	54
	5,6%	24,1%	40,7%	24,1%	5,6%	100,0%
	21,4%	26,0%	27,5%	28,9%	27,3%	27,0%
Kısmen	4	17	23	15	2	61
	6,6%	27,9%	37,7%	24,6%	3,3%	100,0%
	28,6%	34,0%	28,8%	33,3%	18,2%	30,5%
Oldukça	3	11	19	10	2	45
	6,7%	24,4%	42,2%	22,2%	4,4%	100,0%
	21,4%	22,0%	23,8%	22,2%	18,2%	22,5%
Tam	1	0	5	5	3	14
	7,1%	,0%	35,7%	35,7%	21,4%	100,0%
	7,1%	,0%	6,3%	11,1%	27,3%	7,0%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=16,905$, $sd=16$, $p=0,392$

Araştırmaya katılan bireylere örgüt çalışanları arasındaki iletişiminin olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarının olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi karşılaştırılmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, Çalışılan kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir önermesine tamamen katılanların %35,7’si işletmelerde örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara oldukça katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %42,2’si, önermeye kısmen katılanların %37,7’si, önermeye pek az katılanların %40,7’si, önermeye hiç katılmayanların %42,3’ü işletmelerde örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 7’ye diğer kısımdan bakıldığında; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara tamamen katılanların %27,3’ü Çalışılan kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir önermesine tamamen katılmakta olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katılanların %23,8’i oldukça katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katılanların %33,3’ü önermeye kısmen katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katılanların %28,9’u önermeye pek az katıldıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, Çalışılan kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p<0,05$).

Tablo 8. Örgüt kültürü ile kurumdaki yöneticilerin, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerektiği arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerekir	Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	7	1	1	0	12
	25,0%	58,3%	8,3%	8,3%	,0%	100,0%
	21,4%	14,0%	1,3%	2,2%	,0%	6,0%
Pek az	1	8	13	6	2	30
	3,3%	26,7%	43,3%	20,0%	6,7%	100,0%
	7,1%	16,0%	16,3%	13,3%	18,2%	15,0%
Kısmen	7	12	20	11	1	51
	13,7%	23,5%	39,2%	21,6%	2,0%	100,0%
	50,0%	24,0%	25,0%	24,4%	9,1%	25,5%
Oldukça	2	10	25	20	3	60
	3,3%	16,7%	41,7%	33,3%	5,0%	100,0%
	14,3%	20,0%	31,3%	44,4%	27,3%	30,0%
Tam	1	13	21	7	5	47
	2,1%	27,7%	44,7%	14,9%	10,6%	100,0%
	7,1%	26,0%	26,3%	15,6%	45,5%	23,5%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=32,472$, $sd=16$, $p=0,009$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, örgüt kültürünü yönetim fonksiyonları açısından ne kadar ciddiye aldıklarını öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalıştığınız kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerekir” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 8’de görüldüğü gibi “çalıştığınız kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerekir” tamamen katılanların %44,7’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, oldukça katılanların %41,7’si, kısmen katılanların %39,2’si, önermeye pek az katılanların %43,3’ü örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye hiç katılmayanların %58,3’ü örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara pek az katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 8’e diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına tamamen katılanların %45,5’i önermeye tamamen katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katılanların %44,4’ü önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmayanların %50’si önermeye kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalıştığınız kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerekir önermesine ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 9. Çalışan verimliliği ile kurumun, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen gösterme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurum, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen göstermektedir.	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	5	3	1	7	2	18
	27,8%	16,7%	5,6%	38,9%	11,1%	100,0%
	41,7%	11,5%	1,4%	11,1%	7,7%	9,0%
Pek az	1	1	11	6	2	21
	4,8%	4,8%	52,4%	28,6%	9,5%	100,0%
	8,3%	3,8%	15,1%	9,5%	7,7%	10,5%
Kısmen	1	14	32	9	7	63
	1,6%	22,2%	50,8%	14,3%	11,1%	100,0%
	8,3%	53,8%	43,8%	14,3%	26,9%	31,5%
Oldukça	2	6	22	33	5	68
	2,9%	8,8%	32,4%	48,5%	7,4%	100,0%
	16,7%	23,1%	30,1%	52,4%	19,2%	34,0%
Tam	3	2	7	8	10	30
	10,0%	6,7%	23,3%	26,7%	33,3%	100,0%
	25,0%	7,7%	9,6%	12,7%	38,5%	15,0%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=61,279$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, en az kaynakla en çok üretim yapmanın çalışma verimliliğini etkilemesi hakkında fikirlerinin olup olmadığını anlamak amacıyla, “Çalıştığınız kurum, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen göstermektedir.” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 9’da görüldüğü gibi “Çalıştığınız kurum, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen göstermektedir” önermesine tamamen katılanların, kurumlarında %33,3’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca önermeye oldukça katılanların %48,5’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katıldığı, önermeye kısmen katılanların %50,8’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldığı, önermeye pek az katılanların %52,4’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Tablo 9’a diğer taraftan bakıldığında; işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanların %38,5’i önermeye tamamen katıldığı belirlenmiştir. Ayrıca, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılanların %52,4’ü önermeye oldukça katıldıkları, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna pek az katılanların %53,8’si önermeye kısmen katılmaktadır. İşletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılanların %43,8’i önermeye kısmen katıldığı, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmayanların %41,7’si önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalıştığınız kurum, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen göstermektedir önermesi ile işletmenin verimliliğinin çalışan verimliliğinden olduğu durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 10. Çalışan verimliliği ile çalışılan kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğuna inanılmaktadır	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	8	2	5	3	4	22
	36,4%	9,1%	22,7%	13,6%	18,2%	100,0%
	66,7%	7,7%	6,8%	4,8%	15,4%	11,0%
Pek az	2	9	11	12	4	38
	5,3%	23,7%	28,9%	31,6%	10,5%	100,0%
	16,7%	34,6%	15,1%	19,0%	15,4%	19,0%
Kısmen	1	9	33	18	5	66
	1,5%	13,6%	50,0%	27,3%	7,6%	100,0%
	8,3%	34,6%	45,2%	28,6%	19,2%	33,0%
Oldukça	1	6	20	25	4	56
	1,8%	10,7%	35,7%	44,6%	7,1%	100,0%
	8,3%	23,1%	27,4%	39,7%	15,4%	28,0%
Tam	0	0	4	5	9	18
	,0%	,0%	22,2%	27,8%	50,0%	100,0%
	,0%	,0%	5,5%	7,9%	34,6%	9,0%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=79,331$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, insan faktörünün verimlilik kavramı açısından da dikkate alınıp alınmadığını öğrenmek ve cevaplayıcıların fikirlerini almak amacıyla, “Çalıştığınız kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğuna inanılmaktadır” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 10’da görüldüğü gibi; “Çalıştığınız kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğuna inanılmaktadır” önermesine tamamen katılanların %50’si işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca önermeye oldukça katılanların %44,6’sı işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katıldığı, önermeye kısmen katılanların %50’si, önermeye pek az katılanların %28,9’u işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldıkları belirlenmiştir.

Diğer açıdan bakıldığında; işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanların %34,6’sı önermeye tamamen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça inananların %39,7’si önermeye oldukça katıldığı, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen inananların %45,2’si önermeye kısmen katıldıkları, hiç inananların %66,7’si önermeye hiç katılmamaktadır.

Araştırma sonucunda kurumda çalışanların, amaca ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğuna inanılması önermesi ile verimliliğinin çalışan verimliliğinden olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Tablo 11. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	5	3	2	1	2	13
	38,5%	23,1%	15,4%	7,7%	15,4%	100,0%
	41,7%	11,5%	2,7%	1,6%	7,7%	6,5%
Pek az	0	8	8	2	0	18
	,0%	44,4%	44,4%	11,1%	,0%	100,0%
	,0%	30,8%	11,0%	3,2%	,0%	9,0%
Kısmen	5	5	25	14	0	49
	10,2%	10,2%	51,0%	28,6%	,0%	100,0%
	41,7%	19,2%	34,2%	22,2%	,0%	24,5%
Oldukça	2	4	24	29	10	69
	2,9%	5,8%	34,8%	42,0%	14,5%	100,0%
	16,7%	15,4%	32,9%	46,0%	38,5%	34,5%
Tam	0	6	14	17	14	51
	,0%	11,8%	27,5%	33,3%	27,5%	100,0%
	,0%	23,1%	19,2%	27,0%	53,8%	25,5%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=77,673$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanların yeteneklerinin, verimliliği etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla, “Çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 11’de görüldüğü gibi, “Çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %33,3’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılmaktadır. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %42’si işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katıldığı, önermeye kısmen katılanların %51’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldığı, önermeye pek az katılanların %44,4’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna pek az katıldığı belirlenmiştir.

Diğer açıdan incelendiğinde; işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanlardan %53,8’i önermeye katılma oranı yüksek olduğu belirlenmiştir. İşletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılanların %46’sı bu önermeye oldukça katılan kurumlarda görüldüğü belirlenmiştir. İşletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmayanların %41,7’si önermeye kısmen katılan kurumlarda görülmektedir.

Araştırma sonucunda, çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir önermesine ile işletmenin verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Tablo 12. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, çalışma şartları (süre, fiziksel koşullar, güvenlik vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemesi arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların, çalışma şartları (süre, fiziksel koşullar, güvenlik vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkilenmektedir	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	1	1	0	2	7
	42,9%	14,3%	14,3%	,0%	28,6%	100,0%
	25,0%	3,8%	1,4%	,0%	7,7%	3,5%
Pek az	5	3	8	1	0	17
	29,4%	17,6%	47,1%	5,9%	,0%	100,0%
	41,7%	11,5%	11,0%	1,6%	,0%	8,5%
Kısmen	1	6	11	11	0	29
	3,4%	20,7%	37,9%	37,9%	,0%	100,0%
	8,3%	23,1%	15,1%	17,5%	,0%	14,5%
Oldukça	1	6	38	27	7	79
	1,3%	7,6%	48,1%	34,2%	8,9%	100,0%
	8,3%	23,1%	52,1%	42,9%	26,9%	39,5%
Tam	2	10	15	24	17	68
	2,9%	14,7%	22,1%	35,3%	25,0%	100,0%
	16,7%	38,5%	20,5%	38,1%	65,4%	34,0%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=70,000$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışma verimliliğini etkilediğine inandığımız çalışma şartları ve çalışma süreleri gibi fiziksel koşulların, verimliliği etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla, “Çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemekte. Çalıştığınız kurumda, çalışanların, çalışma şartları (süre, fiziksel koşullar, güvenlik vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkilenmektedir” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 12’de görüldüğü gibi “kurumda çalışanların çalışma şartları işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %35,3’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca önermeye oldukça katılanların %48,1’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılmakta olduğu, önermeye pek az katılanların %47,1’i 1’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılmakta olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber önermeye hiç katılmayanların %42,9’u işletmenin verimli bir işletme olduğuna hiç katılmadıkları, önermeye kısmen katılanların %37,9’u işletmenin verimli bir işletme olduğuna oldukça katılmakta olduğu belirlenmiştir.

Diğer açıdan baktığımızda; işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılanların %38,1’i çalışanların çalışma şartları işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir önermesine tamamen katıldığı, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılanların %52,1’i çalışanların çalışma şartları işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir önermesine oldukça katıldığı belirlenmiştir. Ayrıca işletmenin verimli olduğuna hiç katılmayanların %41,7’sinin önermeye pek az katıldığı belirlenmiştir.

Araştırmaya göre kurumda çalışanların çalışma şartları işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediği önermesi ile bulunduğu işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Tablo 13. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların, işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	2	3	3	2	2	12
	16,7%	25,0%	25,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	16,7%	11,5%	4,1%	3,2%	7,7%	6,0%
Pek az	2	2	7	0	0	11
	18,2%	18,2%	63,6%	,0%	,0%	100,0%
	16,7%	7,7%	9,6%	,0%	,0%	5,5%
Kısmen	4	7	13	8	2	34
	11,8%	20,6%	38,2%	23,5%	5,9%	100,0%
	33,3%	26,9%	17,8%	12,7%	7,7%	17,0%
Oldukça	4	6	34	31	9	84
	4,8%	7,1%	40,5%	36,9%	10,7%	100,0%
	33,3%	23,1%	46,6%	49,2%	34,6%	42,0%
Tam	0	8	16	22	13	59
	,0%	13,6%	27,1%	37,3%	22,0%	100,0%
	,0%	30,8%	21,9%	34,9%	50,0%	29,5%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=33,712$, $sd=16$, $p=0,006$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, işletmenin verimliliğini etkilediğine inandığımız çalışanların isten sağladıkları tatminin, verimliliği doğrudan etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla; “Çalıştığınız kurumda, çalışanların, işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 13’de görüldüğü gibi “çalışanların işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %37,3’ü işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılmaktadır. Ayrıca, bu önermeye oldukça katılan işletmelerin %40,5’i işletmelerde verimliliğin olduğuna kısmen katıldığı, önermeye pek az katılan işletmelerden %63,6’sı işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldığı belirlenmiştir.

Diğer açıdan baktığımızda; işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanların %50’si önermeye tamamen katılmaktadırlar. Ayrıca işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılanların %49,2’si önermeye oldukça katılmaktadırlar. Bununla beraber işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmayanların %33,3’ü önermeye kısmen katılmaktadır.

Araştırma sonucu, çalışanların işten sağladıkları tatminin, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemesi önermesi ile işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğu önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14. Çalışan verimliliği ile kurumdaki örgüt sisteminin, işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, işletmenin örgüt sistemi işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	2	1	0	2	8
	37,5%	25,0%	12,5%	,0%	25,0%	100,0%
	25,0%	7,7%	1,4%	,0%	7,7%	4,0%
Pek az	3	7	11	1	1	23
	13,0%	30,4%	47,8%	4,3%	4,3%	100,0%
	25,0%	26,9%	15,1%	1,6%	3,8%	11,5%
Kısmen	2	6	14	18	6	46
	4,3%	13,0%	30,4%	39,1%	13,0%	100,0%
	16,7%	23,1%	19,2%	28,6%	23,1%	23,0%
Oldukça	3	9	36	31	9	88
	3,4%	10,2%	40,9%	35,2%	10,2%	100,0%
	25,0%	34,6%	49,3%	49,2%	34,6%	44,0%
Tam	1	2	11	13	8	35
	2,9%	5,7%	31,4%	37,1%	22,9%	100,0%
	8,3%	7,7%	15,1%	20,6%	30,8%	17,5%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=43,207$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre işletmenin örgüt sistemi, işletmenin verimliliğini etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla “Çalıştığınız kurumda, işletmenin örgüt sistemi işletmenin verimliliğini doğrudan etkilenmektedir” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 14’e göre, “Çalıştığınız kurumda, işletmenin örgüt sistemi işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %37,1’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katıldığı belirlenmiştir. Ayrıca önermeye oldukça katılanların %40,9’u, önermeye pek az katılanların %47,8’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Bununla beraber önermeye hiç katılmayanların %37,5’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmamaktadırlar.

Diğer açıdan bakıldığında, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen inananların %30,8’i önermeye tamamen katıldıkları belirlenmiştir. Bununla beraber işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılanların %49,3’ü önermeye oldukça katıldığı görülmüştür.

Araştırma sonucu, işletmelerin örgüt sistemi, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilenme durumu önermesi ile işletmede verimliliğin olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanların, eğitimi ve işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkileme arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların eğitimi, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	0	1	1	0	1	3
	,0%	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	,0%	3,8%	1,4%	,0%	3,8%	1,5%
Pek az	5	5	4	2	0	16
	31,3%	31,3%	25,0%	12,5%	,0%	100,0%
	41,7%	19,2%	5,5%	3,2%	,0%	8,0%
Kısmen	2	7	20	13	2	44
	4,5%	15,9%	45,5%	29,5%	4,5%	100,0%
	16,7%	26,9%	27,4%	20,6%	7,7%	22,0%
Oldukça	4	8	38	34	6	90
	4,4%	8,9%	42,2%	37,8%	6,7%	100,0%
	33,3%	30,8%	52,1%	54,0%	23,1%	45,0%
Tam	1	5	10	14	17	47
	2,1%	10,6%	21,3%	29,8%	36,2%	100,0%
	8,3%	19,2%	13,7%	22,2%	65,4%	23,5%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=62,574$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, eğitimin ve işgücünün niteliğinin artırılmasının verimliliği etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla “çalıştığınız kurumda, çalışanların eğitimi, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 15’e göre, “çalıştığınız kurumda, çalışanların eğitimi, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %36,2’si işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılmaktadırlar. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %42,2’si işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katıldığı, önermeye kısmen katılanların %45,5’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılmaktadır.

Diğer açıdan incelediğimizde, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen olduğuna katılanların %65,4’ü önermeye büyük ölçüde katılmaktadırlar. Ayrıca işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılanların %54,0’ü önermeye oldukça katılmaktadırlar. Bununla beraber işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmayanların %41,7’si önermeye pek az katılmaktadır.

Araştırma sonucu, çalıştığınız kurumda, çalışanların eğitimi, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir önermesi ile işletmelerde verimliliğin olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16. Çalışan verimliliği ile kurumda çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlaması arasındaki ilişki

Çalışmakta olduğunuz kurumda çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır	Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	5	6	5	3	3	22
	22,7%	27,3%	22,7%	13,6%	13,6%	100,0%
	41,7%	23,1%	6,8%	4,8%	11,5%	11,0%
Pek az	0	4	14	4	3	25
	,0%	16,0%	56,0%	16,0%	12,0%	100,0%
	,0%	15,4%	19,2%	6,3%	11,5%	12,5%
Kısmen	2	8	20	9	1	40
	5,0%	20,0%	50,0%	22,5%	2,5%	100,0%
	16,7%	30,8%	27,4%	14,3%	3,8%	20,0%
Oldukça	1	2	25	21	6	55
	1,8%	3,6%	45,5%	38,2%	10,9%	100,0%
	8,3%	7,7%	34,2%	33,3%	23,1%	27,5%
Tam	4	6	9	26	13	58
	6,9%	10,3%	15,5%	44,8%	22,4%	100,0%
	33,3%	23,1%	12,3%	41,3%	50,0%	29,0%
Toplam	12	26	73	63	26	200
	6,0%	13,0%	36,5%	31,5%	13,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=53,380$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanlara değer verilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi ve iletişim kurulmasının çalışan verimliliği etkileyip etkilemediğini öğrenmek amacıyla “çalışmakta olduğunuz kurumda çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır” önermesi ile, çalışan verimliliğini anlamak amacıyla “Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 16’ya göre, “Çalışmakta olduğunuz kurumda çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır” önermesine tamamen katılanların %44,8’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna oldukça katılmaktadırlar. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %45,5’i, pek az katılanların %56’sı, önermeye kısmen katılanların %50’si işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılmaktadır.

Diğer açıdan baktığımızda işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna tamamen katılanların %50’si, önermeye tamamen katılmaktadırlar. Ayrıca işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna hiç katılmayanların %41,7’si önermeye hiç katılmamaktadır. Bununla beraber, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği olduğuna kısmen katılanların %34,2’si önermeye oldukça katılmaktadırlar.

Araştırma sonucu kurumda çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağladığı önermesi ile işletmelerde verimliliğin olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17. Çalışan verimliliği ile çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle ilişkisi

Çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir	Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	0	0	1	0	4
	75,0%	,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	25,0%	,0%	,0%	1,3%	,0%	2,0%
Pek az	5	7	5	4	0	21
	23,8%	33,3%	23,8%	19,0%	,0%	100,0%
	41,7%	31,8%	7,4%	5,0%	,0%	10,5%
Kısmen	2	5	19	13	1	40
	5,0%	12,5%	47,5%	32,5%	2,5%	100,0%
	16,7%	22,7%	27,9%	16,3%	5,6%	20,0%
Oldukça	0	3	26	36	6	71
	,0%	4,2%	36,6%	50,7%	8,5%	100,0%
	,0%	13,6%	38,2%	45,0%	33,3%	35,5%
Tam	2	7	18	26	11	64
	3,1%	10,9%	28,1%	40,6%	17,2%	100,0%
	16,7%	31,8%	26,5%	32,5%	61,1%	32,0%
Toplam	12	22	68	80	18	200
	6,0%	11,0%	34,0%	40,0%	9,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=80,046$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerin çalışma verimliliğini etkileyip etkilediğini öğrenmek amacıyla; “Çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir” önermesi ile, verimliliğin çalışan verimliliği etkileyip etkilemediğini anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 17’ye göre, “Çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir” önermesine tamamen katılanların %40,6’sı işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği etkilediğine oldukça katılmaktadırlar. Ayrıca, önermeye, kısmen katılanların %47,5’i işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği etkilediğine kısmen katılmaktadırlar. Önermeye hiç katılmayanların %75’i işletmelerde örgüt kültürünün verimliliği etkilediğine hiç katılmamaktadırlar.

Diğer açıdan bakıldığında, işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği etkilediğine tamamen katılanların %61,1’i önermeye tamamen katıldıkları görülmektedir. İşletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği etkilediğine oldukça katılanların %45’i önermeye oldukça katılmaktadırlar. İşletmelerde verimliliğin çalışan verimliliği etkilediğine hiç katılmayanların %41,7’si önermeye pek az katılmaktadırlar.

Araştırmaya göre çalışanların verimliliği etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkili olduğu önermesi ile işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliğine etkili olduğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18. Çalışan verimliliği ile kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanın, örgütsel bağlılığı etkilemesinin çalışan verimliliği etkilemesi arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir	Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	5	1	4	1	1	12
	41,7%	8,3%	33,3%	8,3%	8,3%	100,0%
	41,7%	4,5%	5,9%	1,3%	5,6%	6,0%
Pek az	4	13	14	5	0	36
	11,1%	36,1%	38,9%	13,9%	,0%	100,0%
	33,3%	59,1%	20,6%	6,3%	,0%	18,0%
Kısmen	3	7	36	29	3	78
	3,8%	9,0%	46,2%	37,2%	3,8%	100,0%
	25,0%	31,8%	52,9%	36,3%	16,7%	39,0%
Oldukça	0	0	11	36	10	57
	,0%	,0%	19,3%	63,2%	17,5%	100,0%
	,0%	,0%	16,2%	45,0%	55,6%	28,5%
Tam	0	1	3	9	4	17
	,0%	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%	100,0%
	,0%	4,5%	4,4%	11,3%	22,2%	8,5%
Toplam	12	22	68	80	18	200
	6,0%	11,0%	34,0%	40,0%	9,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=100,149$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, kurumda olması gereken değer ve tutumlarının çalışan verimliliği artırıp artırmadığını öğrenmek amacıyla; “Çalıştığınız kurumda, var olan ya da olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir” önermesi ile, verimliliğin çalışan verimliliği etkileyip etkilemediğini anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 18’e göre, “çalıştığınız kurumda, var olan ya da olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir” önermesine tamamen katılanların %52,9’u işletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğine oldukça etkili olduğu belirlenmiştir. Önermeye oldukça katılanların %63,2’si, işletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğine oldukça etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye kısmen katılanların kısmen katılanların %46,2’si, önermeye pek az katılanların %38,9’u işletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğine kısmen etkili olduğu belirlenmiştir.

Diğer açıdan bakıldığında, işletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğine etkileri olduğuna tamamen katılanların %55,6’sının önermeye kısmen katıldığı belirlenmiştir. İşletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğini oldukça etkileri olduğuna katılanların %45’i önermeye oldukça katıldığı ortaya çıkmıştır. İşletmedeki örgüt kültürünün çalışan verimliliğine pek az etkili olduğuna katılanların %59,1’i önermeye pek az katıldığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, kurumda var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanın, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği etkileme durumu önermesi ile işletmelerde verimliliğin çalışan verimliliğini etkileme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19. Çalışan verimliliği ile kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle arasındaki ilişkisi

Çalışmakta olduğunuz kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir	Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	8	0	1	1	1	11
	72,7%	,0%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%
	66,7%	,0%	1,5%	1,3%	5,6%	5,5%
Pek az	1	13	12	8	0	34
	2,9%	38,2%	35,3%	23,5%	,0%	100,0%
	8,3%	59,1%	17,6%	10,0%	,0%	17,0%
Kısmen	3	5	34	21	2	65
	4,6%	7,7%	52,3%	32,3%	3,1%	100,0%
	25,0%	22,7%	50,0%	26,3%	11,1%	32,5%
Oldukça	0	3	18	47	7	75
	,0%	4,0%	24,0%	62,7%	9,3%	100,0%
	,0%	13,6%	26,5%	58,8%	38,9%	37,5%
Tam	0	1	3	3	8	15
	,0%	6,7%	20,0%	20,0%	53,3%	100,0%
	,0%	4,5%	4,4%	3,8%	44,4%	7,5%
Toplam	12	22	68	80	18	200
	6,0%	11,0%	34,0%	40,0%	9,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=183,039$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışan verimliliği kurumun, örgütleri hem iç hem dış çevresine kabul ettirebilmesinde etkili olup olmadığını öğrenmek amacıyla;; “Çalışmakta olduğunuz kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir” önermesi ile, örgüt kültürü ile verimlilik arasında ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 19’a göre “Çalışmakta olduğunuz kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir” önermesine tamamen katılan işletmelerde %53,3’ü örgüt kültürünün verimliliği etkilediği büyük oranda ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber önermeye oldukça katılanların %62,7’si örgüt kültürünün verimliliği oldukça etkilediği, önermeye kısmen katılanların %52,3’ü örgüt kültürünün verimliliği kısmen etkilediği, önermeye pek az katılanların %38,2’si örgüt kültürünün verimliliği pek az etkilediği, önermeye hiç katılmayanların %72,7’si örgüt kültürünün verimliliği hiç etkilemediği belirlenmiştir.

Tabloya diğer açıdan bakıldığında, örgüt kültürünün verimliliği etkilediğine tamamen katılanlardan %44,4’ü “Çalışmakta olduğunuz kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir”, önermesine tamamen katılanların oranı yüksektir. Örgüt kültürünün verimliliğine etkilediğine hiç katılmayanların %66,7’si önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya göre, kurumun kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir önermesi ile örgüt kültürünün verimliliğe etkileme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletme verimliliğini doğrudan etkilemesi arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların, işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	5	3	1	0	12
	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	,0%	100,0%
	21,4%	10,0%	3,8%	2,2%	,0%	6,0%
Pek az	2	5	2	1	1	11
	18,2%	45,5%	18,2%	9,1%	9,1%	100,0%
	14,3%	10,0%	2,5%	2,2%	9,1%	5,5%
Kısmen	4	13	14	2	1	34
	11,8%	38,2%	41,2%	5,9%	2,9%	100,0%
	28,6%	26,0%	17,5%	4,4%	9,1%	17,0%
Oldukça	4	14	41	24	1	84
	4,8%	16,7%	48,8%	28,6%	1,2%	100,0%
	28,6%	28,0%	51,3%	53,3%	9,1%	42,0%
Tam	1	13	20	17	8	59
	1,7%	22,0%	33,9%	28,8%	13,6%	100,0%
	7,1%	26,0%	25,0%	37,8%	72,7%	29,5%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=43,538$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanların işten sağladıkları tatminin çalışan verimliliğine etkisini öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalıştığınız kurumda, çalışanların, işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramların olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 20’de görüldüğü gibi “çalıştığınız kurumda, çalışanların işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir” önermesine tamamen katılanların %33,9’u örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %48,8’i, önermeye kısmen katılanların %41,2’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye hiç katılmayanların %41,7’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına pek az katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 20’de diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katılanların %37,8’i önermeye tamamen katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katılanların %51,3’ü önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına pek az katılanların %10’u önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletme verimliliği doğrudan etkileme önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 21. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanların, ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek işletmenin verimliliğini doğrudan etkileme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	6	3	2	1	0	12
	50,0%	25,0%	16,7%	8,3%	,0%	100,0%
	42,9%	6,0%	2,5%	2,2%	,0%	6,0%
Pek az	1	7	2	2	1	13
	7,7%	53,8%	15,4%	15,4%	7,7%	100,0%
	7,1%	14,0%	2,5%	4,4%	9,1%	6,5%
Kısmen	1	9	12	3	1	26
	3,8%	34,6%	46,2%	11,5%	3,8%	100,0%
	7,1%	18,0%	15,0%	6,7%	9,1%	13,0%
Oldukça	3	17	38	15	3	76
	3,9%	22,4%	50,0%	19,7%	3,9%	100,0%
	21,4%	34,0%	47,5%	33,3%	27,3%	38,0%
Tam	3	14	26	24	6	73
	4,1%	19,2%	35,6%	32,9%	8,2%	100,0%
	21,4%	28,0%	32,5%	53,3%	54,5%	36,5%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=55,267$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanların ücretlerindeki değişimin motivasyonun çalışan verimliliği üzerine etkisini öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalıştığınız kurumda, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarının olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 21’de görüldüğü gibi çalıştığınız kurumda, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemesi önermesine tamamen katılanların %35,6’sı örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %50’si, önermeye kısmen katılanların %46,2’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye hiç katılmayanların %50’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 21’e diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına tamamen katılanların %54,5’i önermeye tamamen katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katılanların %47,5’i önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara hiç katılmayanların %42,9’unun önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalıştığınız kurumda, çalışanların ücretlerindeki değişikliğin motivasyonu etkileyerek işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemesi önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 22. Örgüt kültürü ile kurumda çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi ile onların daha istekli çalışmasının sağlaması durumu arasındaki ilişki

Çalışmakta olduğunuz kurumda, çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.	Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	6	5	9	1	1	22
	27,3%	22,7%	40,9%	4,5%	4,5%	100,0%
	42,9%	10,0%	11,3%	2,2%	9,1%	11,0%
Pek az	3	9	7	4	2	25
	12,0%	36,0%	28,0%	16,0%	8,0%	100,0%
	21,4%	18,0%	8,8%	8,9%	18,2%	12,5%
Kısmen	2	13	16	9	0	40
	5,0%	32,5%	40,0%	22,5%	,0%	100,0%
	14,3%	26,0%	20,0%	20,0%	,0%	20,0%
Oldukça	1	7	28	18	1	55
	1,8%	12,7%	50,9%	32,7%	1,8%	100,0%
	7,1%	14,0%	35,0%	40,0%	9,1%	27,5%
Tam	2	16	20	13	7	58
	3,4%	27,6%	34,5%	22,4%	12,1%	100,0%
	14,3%	32,0%	25,0%	28,9%	63,6%	29,0%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$X^2=40,405$, $sd=16$, $p=0,001$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların istekli çalışmasını sağlama durumunu öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalışmakta olduğunuz kurumda, çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramların olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 22’de görüldüğü gibi “Çalışmakta olduğunuz kurumda, çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır” önermesine tamamen katılanların %34,5’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %50,9’unun örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca önermeye kısmen katılanların %40’ı örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen, önermeye hiç katılmayanların %40,9’unun örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 22’ye diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katılanların %35’inin önermeye oldukça katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına oldukça katılanların %40’ı önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmayanların %42,9’u önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalıştığınız kurumda, çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlama önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 23. Örgüt kültürü ile çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerin çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo kültürel değerlerle doğrudan etkili olma durumu arasındaki ilişki

Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.	Çalıştığınız kurumda en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	2	1	0	1	0	4
	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	14,3%	2,0%	,0%	2,2%	,0%	2,0%
Pek az	2	12	4	0	3	21
	9,5%	57,1%	19,0%	,0%	14,3%	100,0%
	14,3%	24,0%	5,0%	,0%	27,3%	10,5%
Kısmen	5	7	19	8	1	40
	12,5%	17,5%	47,5%	20,0%	2,5%	100,0%
	35,7%	14,0%	23,8%	17,8%	9,1%	20,0%
Oldukça	2	14	30	24	1	71
	2,8%	19,7%	42,3%	33,8%	1,4%	100,0%
	14,3%	28,0%	37,5%	53,3%	9,1%	35,5%
Tam	3	16	27	12	6	64
	4,7%	25,0%	42,2%	18,8%	9,4%	100,0%
	21,4%	32,0%	33,8%	26,7%	54,5%	32,0%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=46,763$, $sd=16$, $p=0,000$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, çalışanların verimliliğini içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle ilişkisini öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.” önermesi ile, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarının olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 23’de görüldüğü gibi “Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir” önermesine tamamen katılanların %42,2’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %42,3’ü örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca önermeye kısmen katılanların %47’5’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye hiç katılmayanların %50’si örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmadıkları belirlenmiştir.

Tablo 23’e diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katılanların %37,5’inin önermeye oldukça katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara oldukça katılanların %53,3’ü önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına hiç katılmayanların %14,3’ü önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, “Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkili olması” önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 24. Örgüt kültürü ile çalışılan kurumda var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanma, örgütsel bağlılığı etkileyerek çalışanların verimliliğini etkileme durumu arasındaki ilişki

Çalıştığınız kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir.	Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır					Toplam
	Hiç	Pek az	Kısmen	Oldukça	Tam	
Hiç	3	3	4	1	1	12
	25,0%	25,0%	33,3%	8,3%	8,3%	100,0%
	21,4%	6,0%	5,0%	2,2%	9,1%	6,0%
Pek az	3	16	9	6	2	36
	8,3%	44,4%	25,0%	16,7%	5,6%	100,0%
	21,4%	32,0%	11,3%	13,3%	18,2%	18,0%
Kısmen	5	11	40	19	3	78
	6,4%	14,1%	51,3%	24,4%	3,8%	100,0%
	35,7%	22,0%	50,0%	42,2%	27,3%	39,0%
Oldukça	1	17	21	15	3	57
	1,8%	29,8%	36,8%	26,3%	5,3%	100,0%
	7,1%	34,0%	26,3%	33,3%	27,3%	28,5%
Tam	2	3	6	4	2	17
	11,8%	17,6%	35,3%	23,5%	11,8%	100,0%
	14,3%	6,0%	7,5%	8,9%	18,2%	8,5%
Toplam	14	50	80	45	11	200
	7,0%	25,0%	40,0%	22,5%	5,5%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$\chi^2=27,295$, $sd=16$, $p=0,038$

Araştırmaya katılan bireylerin verdikleri cevaplara göre, örgütsel bağlılığın, değer ve tutumların etkilenmesinin çalışan verimliliği üzerine olan etkilerini öğrenmek ve bu konuda fikirlerini almak amacıyla “Çalıştığınız kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir.” önermesi ile, örgüt kültürünün olup olmadığını anlamak amacıyla “Çalıştığınız kurumda en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır” önermesi mukayese edilmiştir.

Tablo 24’te görüldüğü gibi “Çalıştığınız kurumda, var olan yada olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir” önermesine tamamen katılanların %35,3’ünün örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, önermeye oldukça katılanların %36,8’i örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca önermeye kısmen katılanların %51,3’ü örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlarına kısmen katıldıkları, önermeye hiç katılmayanların %33,3’ü örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara kısmen katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 24’e diğer açıdan baktığımızda; örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara tamamen katılanların %18,2’sinin önermeye tamamen katıldığı, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara oldukça katılanların %33,3’ünün önermeye oldukça katıldıkları, örgüt kültürünü oluşturan temel kavramlara hiç katılmayanların %21,4’ü önermeye hiç katılmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, kurumda, var olan ya da olması gereken değer ve tutumlara bağlanma, örgütsel bağlılığın etkileyerek çalışan verimliliği etkilemesi önermesi ile örgüt kültürünü oluşturan temel kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir($p<0,05$).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kültürünün, örgütler ve yönetim açısından çok önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Örgüt kültürü çalışanlar üzerinde motivasyon yaratması, çalışanların işe gelirken istekli gelmeleri, işlerini yaparken ellerinden gelenin en iyisini yapmaları, örgüt içi belirsizlikleri azaltması, çalışanların işlerine bağlanması, çatışmaları önlemesi, koordinasyon sağlaması gibi birçok alanda yarar mevcuttur. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, rekabet avantajı sağlamada “insan” unsurunun önemli hale gelmesi, örgüt kültürünün işletmeler için önemini giderek arttırmıştır.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini kolaylaştırır, örgüt içindeki davranışları yönlendirir, koordine eder, çalışanları bütünleştirir, örgüte bağlar ve çalışanların kurumları ile ilgili anlayışlarının iyileştirilmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Örgüt kültürü, motivasyon, tatmin ve bağlılık yaratmakta ve buna bağlı olarak da işgücü verimliliğini desteklemektedir. Örgüt kültürü bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı olma niteliği taşır ve örgütün başarı ve başarısızlığını belirlemede önemli bir rol oynar.

Bu anlamda, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda, örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde önemli payı olduğu ifade edilen örgüt kültürünün, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyerek, paylaşılan değerlerin, inançların, sembollerin, amaçların, vb. ortak ifadeleri kullanarak örgüt kültürünün çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmış olan çalışmanın sonucunda;

Çalışanlar tarafından örgüt kültürünün, kurumların en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlardan olduğu belirlenmiştir. Kurumun, çalışanlarını bir robot olarak görmediği, onları işletmenin en değerli varlığı olarak gördüğü ortaya çıkmıştır

Örgüt kültürü içinde, kurumda, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları bir takım deyimler, sakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlamalar, argo ifadeler, kısaca ortak bir dil olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatıldığı belirlenmiştir. Bununla beraber örgüt kültürünün, kurumda önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Kurumda görev yapan yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için, işletmeyi ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışan verimliliğinin olduğu kurumlarda, mümkün olduğunca az kaynakla çok üretim yapılması, bu işletmelerin verimli bir işletme olmada önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

Çalışan verimliliğinin olduğu kurumlarda amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün insan olduğu gözlenmiştir. Çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmede çalışanların verimliliklerini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Çalışanların, çalışma koşullarının çalışan verimliliğini etkilemesi, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, kurumda çalışanların işten sağladıkları tatmininin işletmenin verimliliğini etkileyerek çalışan verimliliğini etkilediği gözlenmektedir. Örgüt kültürünün kurumda çalışanların motivasyonunu etkilediği bunda çalışan verimliliğini arttırdığı gözlenmektedir.

Örgüt kültürü sayesinde kurumda çalışanların kendilerine değer verildiğinin hissedilmesi onlarla iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onları istekli çalışmaya iterek çalışanların verimliliğini etkilediği gözlenmektedir. Örgüt kültürünün, kurumda çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak çalışanların verimliliğini etkilediği gözlemlenmektedir.

Örgüt kültürü çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyal değerleri etkileyerek çalışanların verimliliğini doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışan verimliliği ile

kurumda çalışanların, işten sağladıkları tatminin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir.

Örgüt sisteminin varlığı, işletmenin çalışanlarının verimliliğini doğrudan etkilediği görülmektedir. Çalışanların eğitimi ve işgücünün niteliğini artırılmasının çalışan verimliliğini, doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışanlara değer verilmesi, iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi onların daha istekli çalışmasını sağlayarak, çalışan verimliliğini etkilediği görülmüştür.

Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kurumda var olan ya da olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanın, örgütsel bağlılığı etkileyerek çalışanların verimliliğini etkilediği belirlenmiştir. Çalışan verimliliği ile kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesinin, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkili olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün, örgütsel yapıların bireylerin moralli ve daha huzurlu olmalarını sağladığı, böylece üyelerin daha fazla çalışıp daha fazla çıktı elde etme yönünde güdülendiklerini, örgüt içerisinde verimliliğin bir kültür olarak benimsenmesinin de işgücü verimliliği üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Değerlerin aşağıdan yukarıya doğru, çalışanların da bunları belirlemede söz sahibi olduğu, çalışanların fikirlerinin alındığı, çalışanların eğitime ve katılımına önem veren, gereksiz süreçleri ortadan kaldıran ve israfı önleyen bir anlayış çalışanların verimliliğinde önemli bir rol oynayacaktır. Personelin güçlendirilmesi, çalışanlar arasında adil davranma ve kararlara katılım çalışanların sosyal ve psikolojik açıdan tatmin olmasını sağlayacaktır. Çalışanların bu şekilde örgüte, yönetime ve işine karşı bağlanmaları, işten tatmin olmaları, motivasyonları sağlanarak, çalışanların verimliliği etkilenecektir.

KAYNAKÇA

- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- AKINCI, Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İsgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 4: 5
- ALTUNIŞIK, Remzi, (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- ARKIŞ, Nurdoğan (1991), “Verimlilik Kültürü Oluşmasını Etkileyen Faktörler, MPM Yayınları No: 454, Ankara
- AŞIKOĞLU, Meral (1996) **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- ATAMAN UNUTKAN, Göksel (2002), **İşletmelerin Yönetimi** (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- ATAMAN UNUTKAN, Göksel (1995), **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- AYDEMİR, Muzaffer, DEMİRCİ, M.K. (2006), **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AYDIN, Mustafa (1991), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatip Oğlu Yayınevi.
- Bakan İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ H. Çetin (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde / Örgüt Kültürü / Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Bursa: Aktüel Yayınları.

- BALAY, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BARANSEL, Atilla(1979), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını c.1: 233
- BAŞ, İ.Melih, ARTAR Ayhan (1990), “İşletmelerde Verimlilik Denetimi,” Ankara: MPM Yayınları: 435
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi.
- BAŞKAN, Ayhan (1971),”Verimlilik ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Yeni Çağ Basım,
- BİNGÖL, Dursun (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi
- CAN, Halil (2002), **Organizasyon ve Yönetim** (6.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇELİK, Vehbi (1993), “Eğitim Yönetiminde Örgüt kültürü ve Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, No:1, MPM Yayınları, Ankara,
- DİNÇER, Ömer (1996), **Stratejik Yönetim** (3.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2002), **Personel Güçlendirme**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN, Üzeyme (1987), **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri**, İzmir: İzmir Ticaret Borsası Yayınları.
- DÜREN, Zeynep (1999), **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş,
- ERDEM, Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Ankara: Friedrich- Naumann Vakfı.
- ERDOĞAN, İlhan (1997), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri

- EREN, Erol (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları
- EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları
- EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EROĞLU, Feyzullah (1996), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Yayın.
- ERTEKİN, Yücel (1978), **Örgüt iklimi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- FİDAN, Yahya (1996), “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, C:II:18.
- FİŞEK, Kurthan (1975), **Yönetim**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Yayın No: 387,
- GÜMÜŞ, Mustafa (1995), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayın
- GÜRDAL, Sahavet (1997), **Halkla İlişkiler Ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- GÜRTAN, Kenan(1978), “Prodüktivite Ölçümü”, **Sevk ve İdare Dergisi**: Sayı; 113, Ankara
- HİCKMAN, Craig R., ve Micheael A. Silva, (1990), **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev., Hüseyin Kambur, İstanbul : İnkilap Kitap Yayınları. .
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan (2005), **Yönetimde Yeni Bir Pradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitapevi.
- JEFFERY, Preffer (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan** (Çev. S. Gül), İstanbul: Sabah Kitapçılık San. Ve Tic. A.Ş.

KARCIOĞLU, Fatih(2001), “Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 15: Sayı 1-2

KER, Müjde, (1998), "Örgütsel İletişim", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, İstanbul, Sayı:69

KOTTER, John P. and James L. HESKETT (1992), **Corporate Culture and Performance** New York: The Free Pres

KÖK, Recep (1991), **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

KÖKTÖRK, Mehtap, TOMNOĞLU Dilek, (1995) “Örgüt Kültürü ve amaçların İdeal Bileşimi, Çalışma ve Kadınlar”, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyumlar Dizisi,

LUND, Daulatram B.(2003), “*Organizational Culture and Job Satisfaction*”, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol:18, No: 2/3

MAİTLAND Iain (1997), **İnsanları Motive Etmek**, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti..

ODABAŞI, Mesut (1999), “Verimlilik Diye Diye – Söyleşiler,” Ankara: MPM Yayınları: 596

OĞUZ, Fatma (2007) “İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

ÖZ-ALP, Şan; TİMUR, Necdet; KOÇEL, Tamer; GEYLAN, Ramazan; ODABAŞI, Yavuz; ERDOĞAN, Nurten; ERDOĞAN, Melih; ÖZKUL, A. Ekrem; ÖZTÜRK, A. Sevgi, (2000) **Genel İşletme 1**, 5. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 12.

ÖZÇER, Sema(1995), “Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi işletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri,” Ankara: MPM Yayınları, Sayı: 40

- ÖZDAMAR, Serpil (1998) “İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır,” **İşveren Dergisi**, Syf No: 8
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut (1995), “**Organizasyon Kültürü**”. (Ed. Mustafa. ÖZEL). Stratejik Liderlik ve Yönetim, İstanbul: İz Yayıncılık
- ÖZKALP, Enver (1995), “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, C.1: 45-60
- ÖZKALP, Enver (1995), **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116,
- ÖZKARA, Belkıs (1999), **Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- PELTEKOĞLU, Filiz (1998), **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta Yayınları.
- PROKOPENKO Joseph (1998), **Verimlilik Yönetimi** (Çev. O. Baykal, A. Nevde, F. Erdemir) , Ankara: MPM Yayınları.
- PROKOPENKO, Joseph (2001), **Verimlilik Yönetimi** (Çev. O. Baykal), Ankara: MPM Yayınları: 476.
- ROBBINS, Stephen P (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir: ETAM Basım ve Yayımları.
- SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., (2005), **Örgütsel Psikoloji** (3. Basım), Bursa: Alfa Yayınları.
- SAPANCALI Faruk (1993), “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar,” Ankara: **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4
- SENGE, Peter M.; (1993) **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, Çev: A. İlideniz, A. Doğukan, (2. Baskı), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- SEYMEN, O.A. (2008). **Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Detay Yayıncılık
- SEZGİN, Ferudun, (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Ankara: **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.25: Sayı:1.
- SIBSON, E.B, (1991) **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, Çev: Sinan Artan, İnci Artan, Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.
- SUIÇMEZ, Halit (1999), “Verimlilik Düşüncesini Kısa Tarihi,” **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, Sayı:1
- ŞİMŞEK, M. Şerif, T. AKGEMİCİ ve A. ÇELİK (2005), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**(4. Baskı), Konya: Yaşar Ofset.
- ŞİŞMAN, Mehmet(1994), **Örgüt Kültürü “ Eskişehir İl Merkezi İlkokullarında Bir Araştırma”** Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), **Örgütler ve Kültürler** (1. Basım), Ankara: Pegem Yayınları
- TINAR, Yaşar Mustafa (1996), **Çalışma Psikolojisi**, İzmir: Necdet Bükey A.Ş
- TİKİCİ, Mehmet (1993), **Örgütsel Davranış** (2. Baskı), İzmir: Özmert Ofset
- TOSUN, Kemal (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- TUNA, Yusuf (1993), **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları**, Ankara: MPM Yayınları: 487
- TURHAN, Mümtaz (1994), **Kültür Değişimleri (Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Teknik)**, İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.

- TÜMER, Sumru (1996), “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı” Ankara: **Verimlilik Dergisi**,
- UĞUR, Adem (1991), “Türkiye’de işgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi”, I.Verimlilik Kongresi, Syf: 80
- UZAY, Nisfet (2005), **Verimlilik ve Büyüme**, Ankara: Nobel Yayınları.
- VAROL, Muharrem, (1989)”Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” Ankara: **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 44: 1-2.
- WALLACE, Jeanette (1996), “One Health Care Organization: A Study In Workplace Motivation and Organizational Culture”, University of Rhode Island
- YAVUZ, Oğuzhan (2006), “Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi Ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- YUMUŞAK, Sedat (2008), “ İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, C.13: Sayı.3: 241-251
- YÜKSEL, Berrin (2001), **Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Diyarbakır: Diyarbakır Üniversitesi Basımevi.

EK-1

BÖLÜM I

Bu bölümde sizin kişisel durumunuzla ilgili sorulara yer verilmiştir. Lütfen her bir soru için size uygun olan seçeneği parantez içine (x) işareti koyarak belirtiniz.

1-Cinsiyetiniz:

- a)Erkek() b)Kadın()

2-Yaşınız:

- a)18-22() b)23-30() c)31-35()
d)36-40() e)41-45() f) 45 yaş ve üzeri ()

3-Eğitim Durumunuz:

- a)Lise() b)Ön lisans()
c)Lisans() d)Lisansüstü vd. ()

4-Bu İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?

- a)0-4 yıl () b)5-9yıl () c)10-14 yıl()
d)15-19 yıl () e)20 yıl ve fazla()

5-Kurumdaki pozisyonunuz:

- a) idari Personel () b) Doktor () c)Hemşire()
d) Sağlık Personeli (Sağlık Memuru, Laborant, vb. () e)Diğer()

Bu bölümde anket soruları bitmiştir. Lütfen sayfayı çevirerek diğer bölüme geçiniz.

BÖLÜM II

Bu bölümde, halen çalışmakta olduğunuz işletmede, sorularda belirtilen konularla ilgili görüşleriniz alınacaktır.

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadedeki düşünceye katılma derecenizi, ifadenin karşısında bulunan ve “hiç”den “tam”a doğru sıralanan beşli derecelendirme ölçeği üzerinde “X” sembolü kullanarak belirtiniz.

İFADE	KATILMA DERECEŚİ				
	Hiç	Pek Az	Kısmen	Oldukça	Tam
1.Çalıştığınız kurum, çalışanları bir robot olarak görmemekte, onları işletmenin en değerli varlığı olarak düşünmektedir.					
2. Çalıştığınız kurumda, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanların paylaştığı değerler, normlar, tutumlar ve inançlar vardır.					
3. Çalıştığınız kurumda, çalışanların birbirlerine karşı kullandıkları deyimler, şakalar, benzetmeler, ortak bir dil vardır.(efendi, bilge, yağcı, klinik vaka, suratsız vb.)					
4. Çalıştığınız kurumda, çalışanlara yol gösteren yöneticiler, onları anlatan bir takım hikayeler, efsaneler ve masallar anlatılmaktadır.					
5. Çalıştığınız kurumda, önemli gün ve haftalarda toplantılar, törenler yapılmakta ve çeşitli davranışlar sergilenmektedir.					
6. Kurumunuzda, herkesin paylaştığı; temel değerler, tutumlar, normlar, inançlar, ortak yapılan törenler ve sembollerin olması kurumda bir örgüt kültürünün olduğunu gösterir.					
7. Çalıştığınız kurumda, yöneticilerin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim yapabilmesi için, işletme ve çalışanları kapsayan örgüt kültürünü anlamaları gerekir.					

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadedeki düşünceye katılma derecenizi, ifadenin karşısında bulunan ve “hiç”den “tam”a doğru sıralanan beşli derecelendirme ölçeği üzerinde “X” sembolü kullanarak belirtiniz.

İFADE	KATILMA DERECEŚİ				
	Hiç	Pek Az	Kısmen	Oldukça	Tam
8. Çalıştığınız kurum, mümkün olduğunca en az kaynakla en çok üretim yapmaya özen göstermektedir.					
9. Çalıştığınız kurumda, amaçlara ulaşmada, etkili ve verimli olmada, temel faktörün; insan olduğuna inanılmaktadır.					
10. Çalıştığınız kurumda, çalışanların yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyum, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.					
11. Çalıştığınız kurumda, çalışanların, çalışma şartları (süre, fiziksel koşullar, güvenlik vb.) işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.					
12. Çalıştığınız kurumda, çalışanların, işten sağladıkları tatmin işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.					
13. Çalıştığınız kurumda, çalışanların ücretlerinde meydana gelen değişme motivasyonu etkileyerek, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.					
14. Çalıştığınız kurumda, işletmenin örgüt sistemi, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.					
15. Çalıştığınız kurumda, çalışanların eğitimi; işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkilemektedir.					
16. Çalışmakta olduğunuz kurumda, çalışanlara değer verilmesi iletişim kurulması ve çalışanların güçlendirilmesi, onların daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.					
17. Verimliliği, çalışan verimliliği olarak kullanırsak, bulunduğumuz işletme verimli bir işletmedir.					
18. Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörler, çalışanların içinde bulunduğu psikolojik ve sosyo-kültürel değerlerle doğrudan ilişkilidir.					
19. Çalıştığınız kurumda, var olan ya da olması gereken değer ve tutumlara bağlanmanız, örgütsel bağlılığı etkileyerek verimliliği getirmektedir.					

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadedeki düşünceye katılma derecenizi, ifadenin karşısında bulunan ve “hiç”den “tam”a doğru sıralanan beşli derecelendirme ölçeği üzerinde “X” sembolü kullanarak belirtiniz.

İFADE	KATILMA DERECEŚİ				
	Hiç	Pek Az	Kısmen	Oldukça	Tam
20. Çalışmakta olduğunuz kurumun, kendini hem iç hem de dış çevresine kabul ettirebilmesi, sahip olduğu kültürel değerlerle yakından ilişkilidir.					
21. Çalıştığınız kurumun örgüt kültürü, çalışanların, grupların ve bütün olarak işletmenin verimliliğine etki etmektedir.					
22. Çalıştığınız kurumda, verimlilik kavramı geçmişten beri çalışanların kültürel değerleri arasında yer almaktadır.					
23. Çalışanların kültürel değerleri arasında verimliliğin yer alması ve onların kültürlerine sıkı sıkıya bağlı olması, işletmenin verimliliğini artıracaktır.					
24. İçinde bulunduğumuz işletmede; verimlilik kültürü, bir değer haline gelmiştir.					

Bu bölümdeki anket soruları bitmiştir. Soruların hepsini cevaplandığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ramazan Tural

Doğum Yeri ve Yılı: Samsun- 1977

Adres: Dr. Zekai Tahir Burak Hastanesi - ANKARA

Telefon: 0 505 575 67 80

E-mail: rtural55@gmail.com

Öğrenim Durumu: 2006-2009 Yüksek Lisans: Niğde Üniversitesi–İşletme

Anabilim Dalı- Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

1999--2004 Lisans Eğitimi: Hacettepe Üniversitesi – Sağlık

İdaresi Yüksek Okulu/ANKARA

1991-1995 Lise: Bafra Sağlık Meslek Lisesi/SAMSUN