



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

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ VE NİĞDE İLİNDE
BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
İ. Çağrı KILIÇ

2009 - NİĞDE

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

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ VE NİĞDE İLİNDE
BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
İ. Çağrı KILIÇ

Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ

2009 - NİĞDE

ONAY SAYFASI

Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ danışmanlığında İsmail Çağrı KILIÇ tarafından hazırlanan “Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi ve Niğde İlinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

02.09.2009

JÜRİ :

Danışman : **Prof.Dr.Özcan YENİÇERİ**

Üye : **Yrd.Doç.Dr.İbrahim YALÇIN**

Üye : **Yrd.Doç.Dr.Ahmet TURGUT**

ONAY :

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

02/09/2009

Doç. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kültür, örgütlerin uzun dönemli performans oluşturmaları ve bunu koruyarak ederek devam ettirebilmesine yönelik, örgüt geneline yayılmış davranış, tutum ve yaklaşımların bir araya gelmesinde önemli bir role sahiptir. Kültür, örgütün kuruluşuyla birlikte başlar ve kurumsallaşarak devam eder. Örgüt yönetiminin aşıladığı değerler ve varsayımlar, örgüt üyelerinin davranışlarında, tutumlarında ve iş görme şekillerinde önemli etkiye sahip olduğundan performans ve onun tamamlayıcısı verimlilik üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü, değişen şartlara ve koşullara uyum sağlayamadığı durumlarda şartlar değiştirilmelidir. Ancak kültür değişimi uzun ve zahmetli bir işlemdir. İyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bunda da liderin önemli etkisi vardır. Örgütün kültürel yapısının statik bir yapıda olması geçmişte her ne kadar başarılar sağlamış olsa da değişime uygun olmalıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ahmet Hakan Yüksel'e ait yüksek lisans tez çalışmasının anket formu, Birko çalışanlarını kapsayacak şekilde uyarlandıktan sonra kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişki çok iyi etüt edilmeli ve buna göre gereken düzenlemeler örgüt içerisinde yapılarak iş performansını artırma yoluna gidilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, İş performansı, Verimlilik

ABSTRACT

Culture have an important role in creating long term performance of organizations and retaining and increasingly maintaining this and also gathering the attitudes, behaviors and approaches that spreading over the prevalent of the organization as transacting oriented. Culture begins with establishing of the organization and keeps on. Values and estimations inculcated by management of the organization have great effects in behaviors, attitudes and transacting shapes of organization's members. Therefore they affect the performance and its complementary productivity.

Conditions have to be changed if organization culture accommodates to the changing conditions and requirements. But culture changing is a long term and hard procedure. It must be managed well enough. The leader has a great effect of this. Static cultural structure of the organization although it was successful at the past, must be suitable for changing.

In the research, the survey form of graduate degree studies that belonged to Ahmet Hakan Yüksel was used as data collection means after it was modified so as to cover the employees of "BİRKO". The SPSS 15.00 pcked programme was used to analyze the data.

Relationship between organization culture and work performance has to be highly investigated and required arrangements have to be done at inside the organization to increase the work performance.

Key Words: Organization culture, Work performance, Productivity

ÖNSÖZ

Günümüzde örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki ilişki her geçen gün önemini daha fazla artırarak devam etmektedir. Özellikle günümüz koşullarında küresel ekonomi şartlarında her geçen gün karları azalan şirketlerin aynı zamanda artan ürün kalitesi ile günümüz şartlarında rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Bu rekabeti sağlayabilmek için de örgüt kültürünün önemi büyüktür.

Sürekli değişen günümüz koşullarında örgütler konumlarını güçlendirerek sürekli varolabilmek için yapılarını yenilemelidirler. Bunu sağlamak isteyip de sağlamayan pek çok örgüt bu zorlu piyasa şartları altında kaybolmaya mahkumdurlar. Örgütü bir mekanizma gibi düşünecek olursak; bu mekanizmanın bileşenleri olan örgüt üyelerinin örgütsel tutum, davranış ve iş görme yöntemlerini değiştirmek o kadar kolay olmayacaktır.

Örgütün değişen koşullara ne derecede ayak uydurup uyduramayacağı örgüt kültürünün içeriğinin bu işe ne kadar yatkın olmasına bağlıdır. Örgüt kültürünün içeriği uzun vade de performans üzerinde etkisi olan bir unsurdur. Ayrıca örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi sektörden sektöre değişiklik gösterecektir. Her sektör için çeşitli etkilerde bulunacak olan örgüt kültürü performansı artırıcı bir şekilde oluşturulmalıdır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yakın ilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca her zaman yardım ve desteğini aldığım Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN ve Yrd. Doç. Dr. Murat AKIN'A teşekkür ederim.

Ağustos 2009

İ. Çağrı KILIÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	10
1.2.1. İşletme Sahiplerinin Rolü	11
1.2.2. Örgüt Üyeleri.....	11
1.2.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre.....	12
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	12
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	15
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	17
1.5.1. Temel Değerler.....	19
1.5.2. Normlar ve İnançlar.....	24
1.5.3. Seramoniler - Törenler	29
1.5.4. Adetler (Ritüeller)	31
1.5.5. Semboller, Öyküler ve Kahramanlar	32
1.5.6. Dil	35

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	36
1.6.1. Parsons Modeli	36
1.6.2. Schein Modeli	39
1.6.3. Kilmann Modeli	40
1.6.4. Quinn-Cameron Modeli	41
1.6.5. Byars Modeli	42
1.6.6. Deal ve Kennedy Modeli	44
1.6.7. Miles ve Snow Modeli	48
1.6.8. Quichi'nin "Z" Kültürü Modeli	50
1.6.9. Peters ve Waterman Modeli	52
1.7. İŞ PERFORMANSI	54
1.7.1. İş Performansı Kavramı	54
1.7.2. Performans Boyutları	56
1.7.2.1. Etkenlik	57
1.7.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma	58
1.7.2.3. Verimlilik	60
1.7.2.4. Kalite	62
1.7.2.5. Yenilik	63
1.7.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi	65
1.7.2.7. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	65
1.7.3. Performans Ölçümü ve Önemi	66
1.7.4. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları	67
1.7.5. Organizasyonel (Örgütsel) Performans	68

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

2.1. VERİMLİLİK	71
2.1.1. Verimlilik Çeşitleri	72
2.1.1.1. Toplam Faktör Verimliliği	73
2.1.1.2. Kısmi Verimlilik	73

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ	74
2.3. VERİMLİLİK KÜLTÜRÜ	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve PERFORMANS	81
3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	82
3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve PERFORMANS İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR..	83
3.4. KÜLTÜRÜN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ GÜCÜ	84
3.5. GÜÇLÜ KÜLTÜR	85
3.5.1. Güçlü Kültürün Gelişmesini Etkileyen Koşullar.....	87
3.5.2. Güçlü Kültür - Performans İlişkisi ve Durumsallık	88
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ YOLUYLA PERFORMANS YARATMASI	89
3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI ve BUNLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ	92
3.7.1. İletişim Etkisi.....	93
3.7.2. Karar Verme Etkisi.....	95
3.7.3. Güven Etkisi	98
3.7.4. Stres Etkisi.....	100
3.7.5. Çatışma Etkisi.....	103
3.7.6. Yabancılaşma Etkisi	105
3.7.7. Motivasyon Etkisi.....	107
3.7.8. Örgütsel Değişim Etkisi	109
3.8. PERFORMANS AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI.....	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ PERFORMANSINA OLAN

ETKİSİ ve NİĞDE İLİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	112
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve KISITLARI	113
4.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER	113
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	113
4.4.1. Örnek Kütlenin Seçimi ve Örneklem Yöntemi	114
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	114
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	115
4.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliğinin Analiz Edilmesi.....	115
4.5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	115
4.5.2.1. Cinsiyet	116
4.5.2.2. Eğitim Durumu	116
4.5.2.3. İş Tecrübesi Durumu	117
4.5.3. Anket Yargılarının Değerlendirilmesi	117
4.5.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Değerlendirilmesi	121
SONUÇ	137
KAYNAKÇA	142
EKLER	152

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürünün Unsurları	19
Tablo 2. Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler	21
Tablo 3. Tören ve Sonuçları.....	30
Tablo 4. Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	42
Tablo 5. Byars Modelinde Kültür Biçimleri	43
Tablo 6. Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	45
Tablo 7. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu.....	50
Tablo 8. Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	51
Tablo 9. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması.....	52
Tablo 10. Ölçek Güvenilirliği	115
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	116
Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	116
Tablo 13. Katılımcıların İş Tecrübesi Durumu	117
Tablo 14. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	118
Tablo 15. Fabrika Çalışanlarına Yapılan Beşli Likert Ölçeğine Göre Anket Yargı Oranları	118
Tablo 16. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili Özet Tablo	122
Tablo 17. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili Anova Tablosu	123
Tablo 18. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili Bağımsız Değişkenler Tablosu.....	123
Tablo 19. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Performans Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo	125
Tablo 20. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Performans Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistik Bilgiler	125

Tablo 21. Demografik Özellikler (Eğitim Durumu) İle Performans Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo	126
Tablo 22. Demografik Özellikler (Eğitim Durumu) İle Performans Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistiki Bilgiler	127
Tablo 23. Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Performans Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo	127
Tablo 24. Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Performans Arasında	
Anlamlı Bir İlişki Vardır İle İlgili İstatistiki Bilgiler.....	128
Tablo 25. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Örgüt Kültürü Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo	129
Tablo 26. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Örgüt Kültürü Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistiki Bilgiler	131
Tablo 27. Demografik (İş Deneyimi) Özellikler İle Örgüt Kültürü Arasında	
Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo	132
Tablo 28. Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Örgüt Kültürü Arasında	
Anlamlı Bir İlişki Vardır İle İlgili İstatistiki Bilgiler.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları	37
Şekil 2. Verimlilik Nedir, Ne Değildir	61
Şekil 3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini	91

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu Örneği	152
Ek-2: Özgeçmiş	155

GİRİŞ

Örgütlerin başarısında çalışanların rolü oldukça fazladır. Çalışanlar örgüt içindeki işlerini severek ve isteyerek yaptıkları sürece örgütler her zaman başarılı olacaklardır. Örgütler ister kar amaçlı olsun, ister kamu hizmeti görsün, isterse de kamu hizmeti yapsın, örgüt üyelerinin bir araya gelerek çeşitli etkileşim iletişim içinde oldukları yapılardır. Yaşadığımız toplumun kültürel özellikleri bireyler üzerinde etkili olduğu için aynı zamanda bireylerin oluşturmuş olduğu örgüt kültürü üzerinde de etkilidir.

Rekabetçi piyasa koşullarında örgütlerin var olabilmeleri için gerekli performansın oluşturulmasında, örgütü önceden belirlenmiş hedeflere doğru götürecekt, örgüt tarafından benimsenecek ve performansı artıracak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir.

Günümüz koşullarında bireysel performans artırıcı önlemler almak uzun vadede yeterli olmayabilir. Asıl performansı sağlayacak olan bireysel önlemler değil, gizli bir güç olan örgüt kültürüdür ve örgüt kültürün örgütün her kademesinde görülmektedir. Örgüt kültürü ve performans bir neden - sonuç ilişkisi içindedir.

Oluşturulmuş olan örgüt kültürünü dışına çıkılması durumunda örgüt üyeleri ve örgüt yöneticileri uyumu bozan örgüt üyesini tekrar uyum sağlamaya yönelik şekilde yönlendirirler. Kültürün örgüte yön verdiğini fark edemeyen idareciler geçici çözümlerle performansı artırmış gibi görünebilirler. Fakat performansı artırmanın asıl yolu örgüt kültüründen geçer.

Rekabetçi piyasa koşullarında performans daha fazla öneme sahiptir. Bu şartlar altında örgüt kültürünün oluşturulmasını etkileyen en önemli etken performanstır. Örgütsel performansın oluşturulması ve devam ettirilmesi, örgütün dış çevreye olan uyumuna bağlı olarak değişkenlik gösterecektir. Günümüz koşullarında örgütlerin bu hızlı değişime ayak uydurmaları görüldüğü kadar kolay değildir ve ayrıca uzun süreli bir süreçtir.

Örgüt kültürünün performans yaratacak şekilde tasarlanmasında veya oluşturulmasında en önemli kişi liderdir. Liderler örgüte yön verebilecek vizyon sahibi kişilerdir. İşletmenin sahibi olmak lider olmak için yeterli değildir. Lider örgüte tutum ve davranışları ile performansı artırıcı kültürü kabul ettirir ve bunun devamlılığını sağlar.

Örgütler günümüz koşullarında performansı artırmak için danışmanlık yapan firmalardan yüksek ücretler karşılığında hizmet almaktadırlar. Fakat bu çalışmalar da örgüt kültürü dikkate alınmazsa, yapılan çalışmalar kısa vadede olumlu sonuçlar doğurmuş gibi gözükse de uzun vade de değişiklik olmadığı görülecektir ve yapılan maliyet ve zaman kaybı örgüt için yıkıcı etkilere neden olabilecektir.

Ayrıca günümüz şartlarında sadece üretim yapan ve bunu satıp pazarlayan klasik bir örgüt yapısının faaliyetlerini o kadar da kolay yürütemeyeceği açıktır. Günümüzde örgütlerin müşteriye memnun etmesi, ürün kalitesi gibi özellikler örgütler arasındaki rekabeti ortaya çıkarmakta ayrıca örgütlerin sadece finansal performans ile değerlendirilmedikleri, örgütlerin üyelerine sağladıkları imkanlar, toplum amaçlı katkılar ve bunlara bağlı olarak sağlamış oldukları imajla değerlendirilir olmaları da örgüt kültürünün bir parçasıdır.

Uzun dönemli bir performans isteniyorsa bunun olmazsa olmazı örgüt kültürüdür. Bunu sağlayacak olan da iyi bir vizyona sahip olması gereken liderdir. Eğer lider elindeki bu gücü iyi kullanamazsa olumsuz etkiler ortaya çıkar.

Yukarıda yapmış olduğumuz bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkinin varlığının analizidir. Bu tez çalışması kapsamında Niğde ilinde faaliyet gösteren Birko Birleşik Koyunlulular Mensucat Ticaret ve Sanayi A.Ş.'de anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü ve iş performansı ile ilgili kavramla ve tanımlar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgüt kültürü ve verimlilik ilişkisi üzerinde durulmuş ve örgüt kültürünün verimlilik üzerine olan etkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgüt kültürünün iş performansı üzerine olan etkileri incelenmiş ve örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; Birko Birleşik Koyunlular Mensucat Ticaret ve Sanayi A.Ş. çalışanlarına, örgüt kültürünü iş performansına olan etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma yer almaktadır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise yapılan çalışma sonucu elde edilen tespitler, öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Bazı örgüt kuramcıları, 1970’lerden önce de örgütle ilişkili olarak kültür kavramından söz etmişler ve daha çok da örgütler içindeki alt kültürler üzerinde durmuşlardır. Ancak örgüt kuramcıları ve araştırmacılar, 1970’li yıllarda adeta kültür kavramını yeniden keşfetmişler ve örgütsel davranışın çeşitli görünümelerini kültür ve bununla ilgili diğer bazı kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Daha sonra Silverzweig ve Allen’in örgütle ilgili olarak yayınladığı “Ortak Kültür” adlı makaleyle birlikte ortak kültür kavramı yönetim bilimciler arasında da yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. İzleyen yıllarda, Pettigrew’in özel ve yatılı bir İngiliz bölge okulunda yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak bir dergide yayınladığı “Örgütsel Kültürler Üzerine Bir Araştırma” adlı makaleyle de örgütsel kültür kavramı yönetim literatürüne girmiştir¹.

Örgüt ve yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Buna karşın yönetim bilimi yirminci yüzyılın başlarından itibaren bir bilim dalı olarak bilimsel bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini algılayamadıktan insana eğilmeleri ve çözümü onda aramaları ancak

¹ Mehmet ŞİŞMAN, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, Eskişehir, 1994: 26.

1970'li yıllardan sonra olmuştur. Bu ise beraberinde örgütün içinde ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Bu da örgüt kültürü kavramıdır².

Her örgütün kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. Kültür örgüt üyelerinin anlayışını ele vermekte ve organizasyon içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlamaktadır. Örgütü bir arada tutan sosyal doku olan örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Örgüt kültürü bilinçli bir çabayla geliştirilebilir³.

Bir örgütte insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Örgütlerin üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır ve bunun için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetmelik ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür⁴.

Örgüt kültürü, sosyalleşme süreci içinde örgütte çalışanlara karşılaşılan sorunların nasıl ele alınacağı, nasıl çözüleceği konularında genel davranış kalıpları verdiğinden, emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek kalmamaktadır. Gündülenme konusunda etkin bir örgüt kültürü, geçerli normlar ve değerler yardımıyla iş görenlerin yaptıkları işlerinde anlam bulmalarını sağlayabilmekte, güvenlik gereksinimleri yanında yeni fikirler ve denemelere fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır. Ayrıca örgütle özdeşleşmeyi

² Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998: 226.

³ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri, Yönetmelik Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 135.

⁴ G. N. Berberoğlu, “**Örgüt Kültürü ve Yönetmelik Etkinliğe Katkısı**” Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C.VIII, 1990: 155.

kolaylaştırmakta ve kararların daha çabuk ve etkin uygulamaya dönüşmesini sağlamaktadır⁵.

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen addır⁶.

Örgüt kültürü ile ilgili bir çok farklı tanım vardır. Örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütü benzer şekilde ancak daha kapsamlı bir biçimde ele alan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebile, kuşaktan kuşağa aktaran, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür⁷.

Örgüt kültürü, örgütte çalışan insanların ortak anlayış veya algılamasıdır. Kültürü ortak, paylaşılan değerler bütünü olarak gördüğümüz zaman bu daha anlamlıdır. Bu bakımdan örgütte çalışan işgörenler farklı özelliklere sahip olmasına karşılık, örgüt kültürünü benzer bir biçimde tanımlayabilirler⁸.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine davranışlar için kurallar belirleyen ve bir örgütün varlığını ve anlamını şekillendiren paylaşılan inanç ve değerler modelidir. Örgütsel kültür, bir örgütü bütün olarak görmede, farklı mercekler topluluğudur. Bu mercekler topluluğu içinde, üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı algılamalar olan değerler, inançlar, gerçekler vb. yer almaktadır. Örgütsel kültür birbirleriyle ilişki içinde olan elemanların oluşturduğu bir bütündür. Bu bireysel elemanların oluşturduğu yapı, herbiri bir bütün olarak örgütsel kültürü oluşturur ve örgüt içindeki her çalışan bu

⁵ Mustafa Yaşar Tinar, “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C.V, S.1-2, 1990: 86.

⁶ T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001: 13.

⁷ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995: 37.

⁸ E. Özalp, Ç. Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 1996: 159.

elemanlardan etkilenmek durumundadır. Bu elemanlar topluluğu, örgüt üyelerinin davranışlarını ve görüşlerini şekillendirmektedir. Paylaşılan örgütsel kültür, çalışanlara birim fonksiyonları, her bir fonksiyon içindeki rollerini ve işlerini yapmak için onlardan beklenen davranışları nasıl anlamaları gerektiği hususunda yol göstericilik yapmaktadır⁹.

Örgütler, farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevsel ve meslek norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışını bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma örgüt kültürü adını veriyoruz. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür. Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgütsel kültürü; bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni şeklinde tanımlamışlardır¹⁰.

Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır¹¹.

Örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetine ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritası biçiminde kabul etmektedirler¹².

⁹ Berrin Yüksel, **Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Diyarbakır, Diyarbakır Üniversitesi Basımevi, 2001: 108-109.

¹⁰ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001: 135.

¹¹ Enver Özkalp, "Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, 1985: 60.

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998: 28.

Örgüt kültürü ya da örgütsel kültür bir örgütün (organizasyonun) tutumlarını, deneyimlerini, inançlarını ve değerlerini kapsar. Örgütsel kültür “örgütün mensupları tarafından paylaşılan değerlerin ve normların toplamı” olarak tanımlanabilir¹³.

Örgütsel kültür kavramının; bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında bu denli ilgi görmesinin başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir¹⁴.

Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan kurumlardır. Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde bileşim ve etkileşimden doğan mekanik sistemler olmaktan çok insanların oluşturduğu, sosyalleşme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış, sosyal sistemler olarak görülmektedir. Eğer örgütler içinde bulundukları toplumun küçük birer örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer bir biçimde, örgütlerinde farklı kültürel özelliklere sahip oldukları düşünülebilir. İnsanlar kültürleşme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir. İnsanların, onları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi, örgütlerde de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır¹⁵.

Görüldüğü üzere örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte kavramı genel olarak ifade eden anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesi ortaya çıkar. Bu açıklamaların ışığı altında genel bir bakış açısıyla örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan soyut unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların bir bütünü olarak tanımlanabilir¹⁶.

¹³ www.insankaynaklariyonetimi.com. (17.05.2009)

¹⁴ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, Eskişehir, 1994: 28.

¹⁵ Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 5.

¹⁶ M.Halis ve A. Naktiyok, “**Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönetimler**”, 100. Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Van, 2003: 4.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yönetim ve organizasyon alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1980’li yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. Daha önceki yıllarda kültür daha çok antropolojik, etnografya ve sosyoloji disiplinleri tarafından ele alınmaktadır. 1980’li yıllardan önce Ghester Barnard, Elton Mayo, Katz ve Kahn tarafından yapılan araştırmalar, her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından önem taşır. Fauth’a göre örgüt kültürü; örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Keller’a göre ise örgüt kültürü; tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Hentz’e ve Brose’ye göre ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve davranış modellerini ortaya koyan, ortak alışkanlıklar, töreler, dil veya mimari tarz gibi somut unsurlarla ifade bulan bir kavramdır. Örgüt kültürüyle ilgili farklı tanımların birleştiği bir nokta, örgütü kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır¹⁷.

Örgüt kültürünü daha değişik açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıkların bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellik de söz konusudur. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerler mevcuttur. Örneğin bazı işletmelerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Bunu, bazı mağazaların ilan, reklam, dizayn ve personel tavırlarında hemen görebiliriz. Burada geçerli olan müşteriyi suçlamamak, onu hor görmemektir. Genellikle, örgüt içindeki bir hata böyle bir davranışa yol açmıştır kabul edilir. Bu nedenle örgüt içinde çalışan personel cezalandırılır. Buna karşın bazı örgütlerde ise, örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. He iki örnekte de değerler insanların bir örgütte

¹⁷ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri**, Yönetmel Bir Yaklaşım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 135.

nasıl davranmaları gerektiğini açıklar. İkinci bir ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak, örgüt değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir¹⁸.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Günümüz iş dünyasında örgüt kültürünün oluşumu güncelliğini koruyan önemli konulardan biridir. Çoğu örgütler belli bir kültür yaratmak için bilinçli olarak çaba göstermemektedir. Ancak günümüzde rekabetçi bir çok örgüt kültürü bilinçli yaratılmaktadır. Çünkü güçlü örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğun tamamlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirme, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir¹⁹.

Örgüt kültürünün oluşmasında en önemli etkenler arasında işletme sahipleri, örgüt üyeleri ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerel çevre sayılabilir. Örgüt kültürünün oluşmasındaki bu en önemli etkenler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

¹⁸ Ş. Şimşek, T. Akgemici, A. Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998: 28.

¹⁹ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri, Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 135.

1.2.1. İşletme Sahiplerinin Rolü

Kurucuların, genellikle örgütün ilk kültürünün başlamasında önemli bir etkisi vardır. Çünkü bu kişiler, örgütün ne olması gerektiğine ilişkin bir misyon ve vizyona sahiptirler. Aslında örgütler, işlerin daha önceden nasıl yapıldığına ilişkin adetler ve ideolojiler konusunda serbesttirler. Fakat genellikle yeni bir örgütü karakterize eden küçük bir yapılanma, daha sonraları örgütün tüm bireylerine kurucunun görüşlerinin empoze edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre sahip kişilerdir ve aynı zamanda bu fikri icra edecek, gerçekleştirecek hükümlere de sahiptirler²⁰.

1.2.2. Örgüt Üyeleri

Kurucu örgüt kültürünün gelişmesinde ilk adımı atar. Ancak örgüte giren üyeler işe çalışmalarını getirmekle kalmaz aynı zamanda duygu, düşünce, davranış ve değerlerini getirerek, örgüt kültürünün yeni oluşumların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır²¹.

Aynı zamanda, bir örgütte çalışanlar hem kendi yararları hemde görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, iş görenlerin aynı dili kullanımlarını, aynı inanç ve ilkede birleşmelerini, aynı kuralları, görüşleri uygulamalarını gerektirir. Birlikte davranan işgörenler, bu eylemlerini yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçüler geliştirirler. Böylece örgüt içinde bir kültürel yapı oluşur²².

²⁰ Z. Akıncı, Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998: 72.

²¹ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2005: 570.

²² İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1991: 241.

1.2.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre

Örgüt kültürünün iç ve dış çevresel özellikleri sonucunda ortaya çıkar. Bazı işletmeler yüksek kalite ve hatasız ürün ile tanınırken, bazıları, vasat kalite düzeyi fakat ucuz ürünlerle pazara girebilirler. Başka bir işletme ise dağıtımda üstünlüğü sayesinde pazarda önemli yer edinebilir. Dış çevredeki değişmelere göre örgüt kültürü de değişecektir²³.

Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından etkileyebilecektir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişmektedir. Bunun esas nedeni, çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır. Bir örgüt a çevresine uyar ya da çevresini değiştirir. Yani çevresel değişkenler ya örgütü etkiler ya da örgütten etkilenir²⁴.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde birçok işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabetçi olma konusunda duyduğu endişeler, örgütsel değerlerin ve örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bazı düşünürlere göre, kültürel farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü gelecekte şirketlerin başarısı ve başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör haline gelecektir²⁵. Örgütün çevresi tarafından algılanan örgüt kültürünün temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir²⁶.

²³ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2005: 570.

²⁴ İsmail Bakan, Tuba Büyükebe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları Alfa Baskı, 2004: 29.

²⁵ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri, Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 134.

²⁶ Gülten Kılıç, **Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Kayseri, 2006: 119-121.

Örgüt kültürü öğrenilebilir; Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler²⁷.

Üyelere örgütsel kimlik sağlar; Kimlik, üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesidir²⁸. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmelerde o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır²⁹.

Örgüt kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür; Örgüt kültürü farklı değerlere sahip bireylerin katılımı ile şekillenmekte ve yöneticilerin verdiği destek öncü olması oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü değişebilir; Örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlara değıştikçe örgüt kültürü de değışebilir. Örnek olarak Mc Donalds'da Roy Kroc'un gerçekleştirdiğı örgüt kültürü uzun zaman devam etmiş, fakat daha sonra değışmiştir.

Örgüt kültürü ödöl sistemini destekleyici rol oynar; Ödöl sistemi insanlara, çok önem verdiği bir performans değerlemesidir. Örgüt kültürünün gerçek anlamda yerleşmesi ile terfi, atama maaş artışı çalışanların performansına göre gerçekleşir.

Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılr olmalıdır; Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. 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 anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır³⁰.

²⁷ <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>

²⁸ <http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt#271,16>, Örgüt Kültürünü Belirleyen Temel Özellikler

²⁹ İbrahim Yalçın, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Ankara, Nobel: 2. Baskı, 2005: 71.

³⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001: 138.

Örgüt kültürü yazılı bir kural değildir; Örgüt kültürü bilimsel olarak belirlenmemiş olması nedeniyle yazılı bir kural özelliği taşımamaktadır. Ancak son yıllarda bilinçli bir şekilde yaratılan örgüt kültürlerinin bazı unsurlarının yazılı olduğu gözlenmektedir. Örgütte anlaşmayı sağlayan kurallardır. Örgütün yeni üyesi, bu ikna edici kuralları, örgütteki gruplar tarafından kabul edilmek için öğrenmek zorundadır.

Örgüt kültürü ihtiyaç karşılayıcıdır; Örgütte çalışan bireylerin ihtiyacını karşılar ve işleriyle ilgili sorunlarında yol gösterici bir rol oynar.

Örgüt kültürü eğitici rol oynamalıdır; Örgüt kültürü, bir işletmenin çevresi tarafından algılanan kimliğidir. İşletmenin vizyonu, iş yapma politikaları, iş ahlakı, yönetim tarzı ve felsefesi vs. örgüt kültürü etrafında oluşturulmalıdır³¹.

Örgüt kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır; Örgüt içinde kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına hizmeti sağlayacak ve örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.

Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi inşaa eder; Örgüt kültürü bir örgütün çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılacağı konusundaki inançlarını gösteren politika ve stratejileri üzerinde belirleyici rol oynar. Aynı zamanda çalışanlara gösterilen tolerans risk üstlenme eğilimlerini etkileyebilmektedir.

Örgüt kültürü gözlenebilen davranışların düzeli olmasını sağlamalıdır; Örgüt üyeleri birbirleri ile ilişkide bulunduklarında davranışlarında ortak bir dil, terminoloji ve gelenekler kullanmaktadır. Bu tür davranışlar onlar içi zamanla bir alışkanlık haline gelmektedir.

Örgüt kültürü örgütteki iklimin anlaşılmasını sağlar; Örgüt kültürü, bir örgütü başka örgütlerden ayıran, örgütteki çalışanların ve diğer örgütlerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen değerler, normlar, varsayımlar bütünü olarak tanımlanan örgütsel iklimini belirleyici rol oynar. İklim, fiziksel yerleşim, üyelerin birbirleri ile anlaşma şekli, örgüt üyelerinin müşteriler ya da örgüt dışındaki kişilerle ilişki kurma şekli gibi konularda oluşan genel hislerdir.

³¹ <http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/sevkiozgener.htm>

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli rol etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştırır ya da zorlaştıran bir araçtır³².

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara açılması, küreselleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramının orya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak doğmaktadır³³.

Örgüt kültürü, toplumdan, organizasyonun faaliyetlerinden ve üyelerinden kaynaklanır, organizasyon bütününde uyulan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlar biçiminde ortaya çıkar. Oluşumunda temel etken; toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Örgüt içindeki özel olaylar, törenler, eğitimler, ödül sistemleri, gelişim süreçleri, bütünleşme, hikayeler, kahramanlar, semboller, dil, sözcükler, şekiller, giysiler, organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey örgüt kültürünün bileşenleridir. Kültür örgüt içinde birçok olumlu etki gösterir. Öncelikle örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayırır, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur ve böylece bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunabilirler. Kültür örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırır. Ayrıca örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak işlev görür, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara yön gösterir, çalışanların davranışını düzenler³⁴.

³² Ş. Şimşek, T. Akgemici, A. Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, 2003: 34.

³³ M. Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, 2004: 124.

³⁴ www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=220&catid=66 - 12k-

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir³⁵.

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirtilen yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değeri, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar³⁶.

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir³⁷.

³⁵ Mahmut Özdevecioğlu, **Organizasyon Kültürü**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994: 121.

³⁶ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001: 166.

³⁷ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995: 23.

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürü; örgütlerin yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemlidir. İyi anlaşılmış ve doğru bir biçimde kavramlaştırılmış bir örgüt kültürüne sahip örgütler diğerlerine kıyasla daha avantajlıdır. Bireylerin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarıyla kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bir takım değerler düşünce ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgütün bireyden beklentileri olduğu gibi, bireyin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Bireyden bireye farklılık gösteren bu beklentiler, bireylerin herhangi bir örgüte katılma veya katılmama konusundaki kararları üzerinde belirleyicidir. Gerçekte, her birey sahip olduğu değer, norm ve davranışlara uygun nitelikteki kişileri istihdam etmek isteyecektir³⁸.

Örgütsel kültürün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürün içeriğinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Önemli görülen örgütsel kültür öğeleri, alanda çalışan bilim adamları ve araştırmacılar tarafından yaklaşık 200 başlık altında toplanmıştır. Bu durumda örgütsel kültür öğelerinin tümünü burada değil açıklamak; saymak bile olanaklı görülmemektedir. Ancak araştırmacılar tarafından bazı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar şöyle sıralanabilir³⁹:

1. Duncan, örgüt kültürünün öğelerini; görülen öğeler (örgütle ilgili fiziksel öğeler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve görülmeyen öğeler (sayıtlılar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde incelemiştir.
2. Stoner, örgüt kültürünün öğelerini, sayıtlılar, değerler ve gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta açıklamıştır.

³⁸ G. Ataman, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001: 520.

³⁹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, 1994: 64-65.

3. Wankel ve Sahte, örgüt kültürünün öğelerini; paylaşılan nesneler, paylaşılan sözler, paylaşılan eylemler-davranışlar, paylaşılan duygular ve düşünceler olmak üzere dört boyutta düşünülmüşlerdir.
4. Meek, örgüt kültürün öğelerini; semboller (dil, mimari özellikler, insanlar tarafından yapılan şeyler), ideoloji (mitoloji, düşünce sistemleri) ve törenler olmak üzere üç bölümde izah etmiştir
5. Hofstede ve Others; Singh ve Robbins, örgüt kültürünün öğelerini; değerler ve uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim ,iletişim biçimleri vb.) olmak üzere iki bölümde açıklamışlardır.
6. Wilkins ve Peterson, örgüt kültürünün öğelerini; değerler (iyi – kötü biçiminde yargılama örüntüleri), sayıtlılar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizli inançlar) ve yargılar olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.
7. Louis, örgüt kültürünün öğelerini; artifaktlar (insanlar tarafından yapılan şeyler), semboller (hikayeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, mimari özellikler, çalışma yerlerinin biçimi) ve paylaşılan anlamlar (inançlar, duygular, düşünceler) olarak üç bölümde değerlendirmiştir.

Örgüt kültürünün unsurları ortaya konulurken ikili bir ayrıma başvurulabilir. İlkinde, örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci ayrımda ise; törenler, ayinler gibi kültürel unsurların ifade biçimi ele alınabilir. Farklı bir ifadeyle örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir⁴⁰.

- Kültürü meydana getiren unsurlar,
- Kültürün taşıyıcıları.

⁴⁰ Unutkan, Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995: 49.

Tablo 1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Düşünceler Sistemi Olarak Örgüt Kültürü(Kültürü Meydana Getiren Unsurlar)	Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları
Değerler	Seramoniler - Törenler
Normlar	Hikayeler – Masallar - Mitler
İnançlar	Dil

Kaynak: Unutkan, Göksel Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü . İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1995, s.49)

1.5.1. Temel Değerler

Değerler bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadırlar. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için yapılması gereken herşey, değerler baz alınarak algılanıp yapılmalıdır. Bireyler yani işgörenler içinde bulundukları örgütün kültürel değerlerini genellikle kabul ederek, bunları muhakeme ve tercihlerinde birer ölçüt olarak kullanabilirler. Böylece daha iyi, daha doğru, daha uygun, daha güzel, daha önemli ve daha adil gibi genel yargılara varabilme olanağını da bulmuş olacaktırlar⁴¹.

Değerler, başarı için önemli olduğunda inanılan performans standartları, müşteri ve işgörene nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır⁴².

Bireyler içinde bulundukları grubun değerlerini kabullenmek durumundadırlar. Örgütte değişik gruplara mensup kişilerin girmesiyle bu bireylerin kendi değerlerini örgüt ortamına taşımaları söz konusudur. Bu durumda değerler bakımından örgütte bir bütünlüğün bir birlikteliğin oluşması mümkün olamaz. Örgüt bütünlüğünü korumak ve sağlamak amacıyla örgütler işgörenler aracılığıyla bünyesine aktardığı bu değerleri kendi değerleri ile birlikte bir süreç dahilinde işleyerek, özümleyerek, geliştirerek kendine özgü bir değerler sistemi meydana getirmek durumundadırlar. Örgüt bunu başarması durumunda çalışanların kendine bağlanmasını, yöntemin

⁴¹ Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, (3. Baskı). Ankara, Savaş Yayınları, 1983: 233.

⁴² Ali R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000: 42

kolay işlenmesini, üretimin daha kaliteli ve daha hızlı olmasını, çalışanın ve örgütün daha verimli olmasını olanaklı hale getirebilecektir. Örgütte oluşan değerlerin temel etkilerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, çalışanları yararını korumak, çalışanların örgüte bağlanmalarını ve örgütü benimsemelerini sağlamak, örgütsel verimliliği ve etkinliği yükseltmek biçiminde özetlemek mümkündür⁴³.

Günlük hayatta değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ve iş görenlerce benimsenen inançlardır. İnsanın, nesnenin, olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu, örgütte geliştirilen değerler belirler. Değerler iş görenlerin işlem eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş görenlerin davranışlarının örgüte yaraşıp yaraşmadığının yada bir örgütte çalışan iş görene hangi davranışların yaraşıp yaraşmadığının örgütün değerleri gösterir⁴⁴.

Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler Schermerhorn'a göre şu işlevleri icra eder⁴⁵.

1. Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
2. Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar
3. Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için neyin önemli olduğudur. Değerler işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan

⁴³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 108, Ankara, 1982: 108.

⁴⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 108, Ankara, 1982: 108

⁴⁵ Ali R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000: 42-43.

ölçütlerin kaynağıdır. Değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirler⁴⁶.

İşletme sahipleri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Herkese ortak çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarına bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir⁴⁷.

Deal ve Kennedy'e göre değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" şeklinde örgütte başarı standartları oluşturur. Aşağıdaki tabloda ticari örgütlerde, seçilmiş bazı inanç ve değerler gösterilmektedir⁴⁸.

Tablo 2. Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler

İnanç /Değer	Açıklama
Uyum	Yeni dürtülere cevap vermek için değişebilmek
Otonomi	Bağımsız çalışabilme
İşbirliği	Başkan ile iyi çalışabilme
Yaratıcılık	Yeni fikirler üretebilmek için gelişimci yaklaşımı geliştirmek
Dürüstlük	İş aktivitelerinde açık, samimi ve etik olmak
Akılcılık	Analitik ve mantıklı olmak

Kaynak: Bakan İ, Büyükmeşe T, Bedestenci H., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel Yayınları. İstanbul, 2004, s.60).

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir.

⁴⁶ Ali R. Terzi, a.g.e.: 42-43.

⁴⁷ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004: 37.

⁴⁸ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, İstanbul, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, 2004: 38.

Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrulan oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Örgütsel değerlerin temel kaynağı, örgütün içinde yer aldığı toplumun dinsel, töresel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmakta; buna bağlı olarak, ayrıca her örgüt, kendine özgü bazı değerler de geliştirebilmektedir⁴⁹.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur⁵⁰:

1. Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
2. Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
3. Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
4. Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
5. Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
6. Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998: 34-35.

⁵⁰ T. Üçok, **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C: IV, Sayı: 1-2, 310-317.

ulaştığında tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır⁵¹.

Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur. Örgütlerde doğru olarak kabul edilen şeyler yeni gelenlere de öğretilir ki yeni gelenler bu tür bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilsinler. Güçlü kültürlere sahip örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerlerdir⁵².

Yapılan bir çok ampirik araştırma ile değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir. Amerika’da yaklaşık 80 firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmektedir. Buna göre başarılı firmalar⁵³;

İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.

Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.

⁵¹ T. Üçok, **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, C: IV, Sayı: 1-2, 310-317.

⁵² Erhan Yıldırım, “**Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002: 37.

⁵³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1998: 42.

En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin yada sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açıkkapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir⁵⁴.

1.5.2. Normlar ve İnançlar

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş, değişim hakkında olumlu tutum takın ve eleştiriye kabullen” şeklinde ifade edilebilir⁵⁵.

Normlara uymama veya onlardan kısmen de olsa sapmalar göstermesi halinde, ilgiliye davranışının hatalı olduğu hissettirilir veya bazen açıkça bildirilir ve davranışını norma uygun bir biçime getirmesi duyurulur. Eğer üye bu uyarılara ilgisiz kalırsa, bireysel uyarılar sosyal baskılar biçimine dönüştürülür. Böylece üye ya norma uygun davranır ya da belirli bir zaman içinde grup dışına itilerek yalnız bırakılır. Aksine grup normlarına uyan ve destekçisi olan kimseler ise, grup tarafından takdir edilme, övülme, saygı görme, yüksek statüye erişme, çeşitli sosyal faaliyetlere iştirak ettirilme ve hatta bu faaliyetler için yönetim yetki ve sorumluluğunu tanıma suretiyle ödüllendirilirler⁵⁶.

⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1998: 42.

⁵⁵ İlhami Yüzel, Mehmet Ekici, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Savaş Yayınevi, 2009: 14.

⁵⁶ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001: 116.

Öte yandan normlar, yazılı olmayan, biçimsel olmayan davranış biçimleridir. Normlar, bir çalışandan neler beklendiğini, nelere inanmasının gerektiğini gösterir. Ağızdan ağıza dolaşarak yayılır ve davranışlarda kendilerini gösterirler⁵⁷.

Her örgütsel kültürün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değer ve normlar topluluğu vardır⁵⁸.

Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir⁵⁹.

Örgütsel yönden kurallar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Kurallar hedeflerin veya amaçların örgütün en alt birimlerine ve hatta kişilerine kadar yayılmasıyla oluşur. Buna bağlı olarak da örgüt içindeki hiyerarşinin en alt basamaklarında çalışanların verimlilikleri, örgütün gelecekteki başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynayacaktır⁶⁰.

Normlar bazen de diğer örgüt veya grubun elemanları ile etkileşim veya iletişimde kullanılacak davranışın sınırlarını önceden belirlediği için davranışı önceden kestirme imkanı verir. Böylece karşıdaki kimsenin davranışının ne olacağının her an tahmin etmek zorunda kalmayız⁶¹.

Bir örgüt içinde değerleri ve normları teşvik eden eylemler genellikle bilinç dışıdır. Bu nedenle örgüt üyeleri kültürün oluşmasını ya da bu kültürün sürdürülmesini sağlayan kendi rollerinin farkında olmazlar⁶².

⁵⁷ Gebulla Geybullayev, **Yönetimin Esasları**, Süleyman Üniversitesi Yayınları, 2002: 40.

⁵⁸ E. Özkalp, Ç. Kırel, **Örgütsel Davranış**, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 1996: 166.

⁵⁹ İ. E. Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayınları, Ankara, 1982: 113.

⁶⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (3. Baskı), İstanbul, İz Yayıncılık, 1994: 68.

⁶¹ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**, 13. bs. İstanbul, Remzi Kitabevi, 546.

⁶² Ali R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000: 46-48.

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 olumsuz 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 olmasıdır⁶³.

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler⁶⁴.

Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler. Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar⁶⁵.

İnanç, bir objenin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültürel inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Toplum fertlerinin inançları; bilgi, efsane ve batıl inançları kapsar⁶⁶

⁶³ J.G.Hunt, Osborn R.G., Schermerhon, **Organizational Behavior**, U.S.A., Jr, J.R., 1997: 271

⁶⁴ <http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14697-orgut-kulturunun-unsurlari.html>

⁶⁵ www.dersimizkimya.com

⁶⁶ Mehmet Tikici, M. Deniz, **Örgütsel Davranış** (2. Baskı), Malatya Özmert Ofset, 1993: 95.

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir⁶⁷.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir⁶⁸.

İnsan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarından olan inançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar birey davranışlarında olumlu yada olumsuz olarak yorumlanamazlar. Yani yansızdırlar. Ancak, inançlar ve fikirde tutarlı bir birlik gerekmektedir. Bu birlikteliğin anlamı, her bireyin mutlak aynı fikri paylaşması yada fikir ayrılığı gösterenlerin baskı altına alınması değil, farklı görüşlerin rahat ve huzur verici bir ortamda tartışılabilmesi, tatlılıkla pürüzsüz bir şekilde sonuca vardırılabilmesidir⁶⁹.

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir⁷⁰.

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgücünün

⁶⁷ İ. Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadi Yayınları, 1987: 147.

⁶⁸ Z. Sabuncuoğlu, M. Tüz, **Örgütsel Psikoloji** (3. Baskı), Bursa, Alfa Yayınları, 1998: 36-37.

⁶⁹ Fatih Karcıoğlu, **“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”**, Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.XV, Sayı: 1-2, Ankara, 2001: 277.

⁷⁰ T. Üçok, **“Organizasyon Kültürünün Oluşumu”**, Dokuz Eylül Üniv, İİBF Dergisi, C: IV, Sayı: 1-2, 317.

yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkileri etkilemektedir⁷¹.

İnsan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarından olan inançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. İnançlar birey davranışlarında olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanamazlar. Yani yansızdırlar. Ancak, inançlar ve fikirde tutarlı bir birlik gerekmektedir. Bu birlikteliğin anlamı, her bireyin mutlak aynı fikri paylaşması ya da fikir ayrılığı gösterenlerin baskı altına alınması değil, farklı görüşlerin rahat ve huzur verici bir ortamda tartışılabilmesi, tatlılıkla pürüzsüz bir şekilde sonuca vardırılabilmesidir⁷².

İnanç, bir objenin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültürel inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Toplum fertlerinin inançları; bilgi, efsane ve batıl inançları kapsar⁷³.

Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, işgörenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler genellikle grup normları ile uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerler de davranış normlarını yansıtır⁷⁴.

İnsani bilimlerin çeşitli alanlarında çalışan araştırmacılar birey ve grupların kendileri ve başkaları hakkında olduğu kadar dünya ve onun işleyişine ilişkin olarak da bir takım gizli inançlarının ve yargılarının olduğunu kabul etmektedirler. Bunlar aynı zamanda kültürün de özünü, iç dünyasını oluşturmaktadır. İnsanların dünya ve onun içinde olup bitenlere ilişkin bu inançları, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta, farkında olmadan hemen bütün insan davranışlarını eylemlerini etkilemektedir. Bunlar, bir bakıma kültürün doğa, insan ve insanlar arası ilişkilere

⁷¹ <http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14697-orgut-kulturunun-unsurlari.html>.

⁷² Fatih Karcioğlu, a.g.e.: 277.

⁷³ Mehmet Tikici, M. Deniz, **Örgütsel Davranış**, Malatya: Özmert Ofset, 1993: 95.

⁷⁴ Ali R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000: 46.

temel bakış açısını yansıtmakta, birey ve grupların dünyayı görüş ve düşüncülerinin alışkanlık haline gelmiş biçimini ifade etmektedir⁷⁵.

1.5.3. Seramoniler - Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olaylar arasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara ve mitlere ait kutlamalar yapar. Bu nedenle seromoniler önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil eder⁷⁶.

Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra ettiği söylenebilir⁷⁷.

Törenler özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir⁷⁸.

Nasıl ki, ilkokullarda her sabah içilen ant, televizyonda her gün izlediğimiz bayrak töreni, bizi milli ve manevi değerlerimize ve kültürümüze bağlayan önemli etkenler ise, güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür tören ve toplantılarla pekiştirildiği görülmektedir⁷⁹.

Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ard arda tekrarlanan hareketlerdir⁸⁰.

Örgüt için törenlerin, özellikle üyeler arasında iyi bir diyalogun oluşması, onların ortak bir ideal ve amaç etrafında bütünleşmelerinin sağlanabilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Törenlerin güçlü örgütsel kültürün oluşmasında ve

⁷⁵ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler** (1. Baskı), Pegem Yayınları, Ankara 2002: 84.

⁷⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001: 113.

⁷⁷ Ali R. Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000: 48.

⁷⁸ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001: 30.

⁷⁹ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür**, 2. bs. İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986: 68.

⁸⁰ İ. Bakan, T. Büyükmüş, H. Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004: 60.

yaşatılmasında önemli bir role sahip olduğu, güçlü örgütsel kültüre sahip bir örgütünde aynı zamanda iyi organize edilmiş törenleri içerdiği söylemek mümkündür⁸¹.

Matsushita Electric Company’de her sabah saat 08:00’da yapılan bir törenle, firma felsefesi, firmanın marşı ile seslendirilip yazılı bir ant ve yasayla açıklanmaktadır. Ülkemizin değişik şehirlerinde, 87.000 çalışanın aynı anda ve aynı marşı söylemesi onları birleştiren, onları toplum yapan bir olgudur. Gerçekte bu gibi tören ve merasimlerin amacı da, örgütte çalışanların kendisini bir bütünün bir parçası olarak hissetmesi ve açıklanan örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamaktır⁸².

Trice ve Beyer tören tiplerine somut örnekler vererek onların görünen ve gizli sonuçlarını belirtmeye çalışmıştır. Bunlar aşağıdaki Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Tören ve Sonuçları

Tören Tipi	Örnek	Görünen Sosyal Sonuçları	Muhtemel Gizli Sonuçları
Geçiş Töreni	İşe alma ve temel eğitim	Bireylerin yeni olan rol ve statülere uyumunu kolaylaştırır	Kişilerin sosyal rollerindeki değişiklikleri minimize etmek, Devam eden sosyal ilişkilerdeki dengeyi yeniden düzenlemek.
Rütbe İndirme	Üst yöneticiyi yeni bir göreve atama yada işten çıkartma	Sosyal kimlik ve güçleri feshetme	Sorunlar olduğunu ve ayrıntıların tartışılacağı bilgisini herkesin önünde teyit etmek, Kimin dahil, kimin dahil olmadığını yeniden tanımlayarak grup sınırlarını korumak, Rolün sosyal önemini değerini yeniden vurgulamak.
Görevde Yükseltme	Seminerler	Sosyal kimlik ve güçlerini arttırmak	Örgüt hakkında bilgileri etrafa yaymak, Herkese bireylerin başarılarının ödüllendirildiğini göstermek ve diğerlerini de benzer başarılar elde etmeleri için motive etmek, Bireysel başarıların örgütün itibarını arttırmasını sağlamak, Sosyal rollerde gösterilen performansın değerini vurgulamak

⁸¹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732, 1994: 74.

⁸² Fatih Katırcıoğlu, **“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”**, Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: XV, Sayı: 1-2, Ankara, 2001: 277.

Yenileme	Örgüt Geliştirme Etkinlikleri	Sosyal yapıların görünümünü iyileştirmek ve işlevlerini geliştirmek	Üyelere sorunlarla ilgilenildiği teminatını vermek, Ne tür problemler olduğunu gizlemek, Problem olduğunu kabul etmemek, Bazı problemlere dikkatini verme ve diğerlerinden uzaklaşmak Mevcut güç ve otorite sistemlerinin meşruiyetini tasdik etmek ve kuvvetlendirmek.
Çatışmayı Azaltma	Toplu pazarlık	Çatışma ve saldırganlığı azaltmak	Dikkati problemlerin çözümünden uzaklaştırmak, Çatışmayı ve onun yıkıcı etkilerini bölmek, Bozulan sosyal ilişkilerdeki dengeyi yeniden sağlamak.
Bütünleşme	Kurumda yeni yıl partisi düzenleme	Üyelerin hem birbirlerine hem de sosyal sisteme bağlanmalarını sağlayan ortak duygularını yeniden canlandırma ve teşvik etme	Duyguları ve geçici bir süre gevşemiş olan çeşitli normların dışa vurulmasına izin vermek, Mevcur normların ahlaki yönden doğru olduklarını karşılaştırarak yeniden belirlemek.

Kaynak: Kılıç, Gülten; Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2006, s: 134.

1.5.4. Adetler (Ritüeller)

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla açıklanarak bu ritüellerin takip edilmesi istenir⁸³.

⁸³ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayınları, 2000: 49-50.

1.5.5. Semboller, Öyküler ve Kahramanlar

Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir⁸⁴.

Örgütler ve yönetim açısından semboller, yöneticiler tarafından kullanılabilecek temel kontrol, koordinasyon ve etkileme araçlarıdır⁸⁵.

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler⁸⁶.

Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler⁸⁷.

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul eden davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar⁸⁸.

Birçok başarılı organizasyonun kahramanları vardır. Kahraman, halen hayatta ve organizasyonda bulunan birisi olabileceği gibi, vaktiyle yaşamış bir kişide olabilir. Kahramanlar örgütün gelişmesinde etkili olmuş kişilerdir. Bunlar örgütün kültürel

⁸⁴ Ali Rıza Terzi, **a.g.e.**: 42-43.

⁸⁵ Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 84.

⁸⁶ Göksel Ataman, Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995: 49.

⁸⁷ Enver Özalp, Çiğdem Kirel, **a.g.e.**: 212.

⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler** (5. Baskı), Ezgi Kitabevi Yayınları, Ocak 2001: 36.

değerlerini kuvvetlendirir, başarı standartlarını belirler, organizasyonda çalışanların bu standartları benimsemelerini sağlarlar⁸⁹.

Etkin kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları her zaman yaşatırlar, anarlar ve kutlarlar. Örneğin, Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç'un ölmeden önce olduğu gibi ölümünden sonra da, Koç Topluluğu çalışanları için bir kahraman olarak nitelendirildiği bilinmektedir. Koç'un hikayelerinin canlı bir biçiminde anlatıldığı, böylece örgüt üyelerinin bu hikayeler aracılığı ile onun felsefesini öğrenmeleri amaçlandığı söylenmektedir⁹⁰.

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunların ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler olmaları da mümkündür. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir⁹¹.

İnsanlar toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirme veya belli durumları nitelendirmede deyimlerden, atasözlerinden, toplumun geçmişinde bazı kişiler çevresinde oluşan çeşitli fıkralardan, efsanelerden, destanlardan, hikayelerden, anılardan sıklıkla yararlanırlar. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye bir olay ile bütünleştğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir. Bu yönüyle bir örgütün geçmişi de örgüt üyeleri için çok yönlü önem taşımaktadır. Örgütün geçmişiyle ilgili olarak örgütsel kahramanlar çevresinde oluşan ve anlatılan çeşitli örgütsel efsaneler, hikayeler, anılar, basanlar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır⁹².

⁸⁹ Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, Yayın No: 9, 1986: 145.

⁹⁰ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür** (2. Baskı), İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986: 67.

⁹¹ <http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf>.

⁹² Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 71.

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde tekrar edilen özelliklere sahip ölmüş yada yaşayan, gerçek yada hayali kişiler olabilir. Örgütsel kahramanlar örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütteki iş görenler için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşadığı gözlediği, açıkladığı yaşanmış örnekleri ve rol modelleri oluştururlar, örgütün en üst düzeydeki yöneticisi bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi söz konusu lider ve kahramanlar, örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir, örgütsel kahramanlar örgüt ve üyeleri açısından bazı yaralı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlı da olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise bu durum, iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir, örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu kahramanların etrafında anlatılan hikayeler, örgüt üyelerine bazı değerleri aktarmanın yanı sıra, onların bütünleşmelerinde, örgütü benimsemelerinde ve örgütün amaçları yönünde güdülenmelerinde etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilmeleri söz konusudur⁹³.

En önemli hikayeler örgütün kurucularıyla ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadeleci bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu karizmatik liderler veya diğer önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır⁹⁴.

Hikayeler, iş görenlerin örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticileri hakkında, örgütün gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkında daha önce dinlediği yada tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Hikayelerin kültürel değerleri hatırlatıcı bir görevi vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırmada önemli rol oynarlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikayeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bu hikayelerin ağızdan ağza dolaşması ve sık sık hatırlatılması örgütte informal kuralların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar. İş

⁹³ Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 72-73.

⁹⁴ Ali R. Terzi, **a.g.e.**: 51.

görenlerin, çalıştıktan işletmenin nasıl bu günlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uyguladıklarını anlamaları önem taşır⁹⁵.

Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir⁹⁶.

1.5.6. Dil

Her toplumun kendine özgü bir dili olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Bu, örgüte özgü yazılı ve sözlü dil içinde yeralan deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlamalar, argo ifadeler, sözel sembollerdir. Örgüte özgü dil mesleksi ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Örgüt dili ile, içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmelerin, bireylerin diğer bireylere, olaylara ve eylemlere bakışlarını ve tutumlarını etkileyeceği ifade edilmektedir⁹⁷.

Dil, canlı bir varlık gibi sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Konuşmalar aynı zamanda insan eyleminin bir parçasını oluşturmaktadır. Şu halde bir örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel davranışsal semboller arasında yer almaktadır⁹⁸.

Bu temel kavram kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım etmektedir. Dil. Konuşulan kelimelerle oluşan dil ve konuşulmayan yani jest, el kol veya baş hareketlerinden oluşan dil olarak ikiye ayrılabilir. Ancak he iki bölümde işaretlerden oluşmuştur. İşaretler farklı kültürlerde

⁹⁵ E. Özkalp, Ç. Kirel, **a.g.e.**: 170.

⁹⁶ Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003: 7.

⁹⁷ Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 84.

⁹⁸ Mehmet Şişman, **a.g.e.**: 84.

değişik anlamlar taşıyabilir. Dili, kültürler arası farklılığın en önemlisi olarak görmek mümkündür. Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında bilgi verir⁹⁹.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Bu bölümde işletme literatüründe bulunan pek çok örgüt kültürü modeli açıklanacaktır. Örgüt kültürü konusunda çok sayıda model bulunmaktadır. Buradaki çalışmamızda en çok öne çıkan modelleri ele aldık. Bunlar; Parsons Modeli, Schein Modeli, Kilmann Modeli, Quinn-Cameron Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kenedy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Quichinin Z Kültürü Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli olmak üzere çeşitli başlıklar altında açıklayalım.

1.6.1. Parsons Modeli

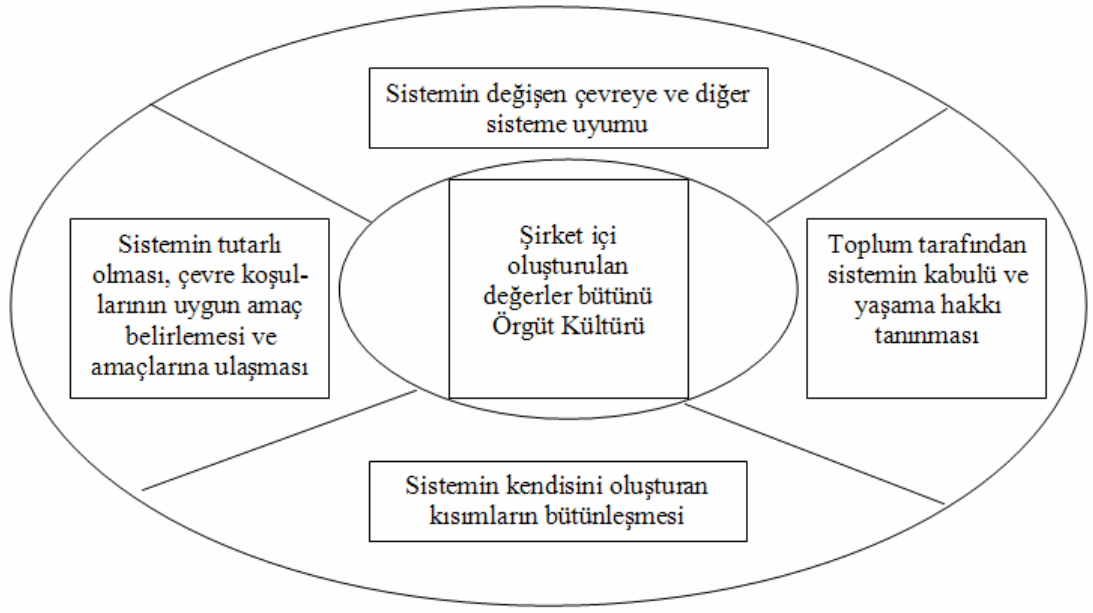
Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla anılmaktadır. Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır. Sözü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli amaçlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler¹⁰⁰.

⁹⁹ Mehmet Tikici, M. Deniz, **a.g.e.**: 95.

¹⁰⁰ Eren, Erol; **Davranış ve Yönetin Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998: 93.

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle AGIL'e bağlıdır¹⁰¹.

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler "AGIL" fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyon çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir¹⁰².



Şekil 1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, Erol; Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s: 93)

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bu sistemin varlığı; ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmesinin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal yada meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir.

¹⁰¹ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, (1. Basım), Eskişehir: Birlik Ofset, 2000: 582.

¹⁰² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003: 187.

Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyumu sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Değer kavramını biraz açacak olursak organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sıralayabiliriz¹⁰³.

- Teknik Değerler: Doğal bilimler mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendirici eğilim ve uygulamalar.
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklere ve aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar

¹⁰³ Erol Eren, **a.g.e.**: 142.

1.6.2. Schein Modeli

Amerikalı örgüt kuramcısı Edgar Schein, örgüt kültürünü şu biçimde tanımlamaktadır. “Örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır”¹⁰⁴.

Schein’a göre örgüt kültürünün 3 ana işlevi bulunmaktadır¹⁰⁵.

- **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Örgütün uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.
- **Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:** Örgütü çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için bir takım faaliyetlerde bulunmalıdır. Bunlar arasında; grup üyelerini birbirine bağlayan ortak bir dil ve kavram birliğinin sağlanması, üyelerin örgütsel sınırları ve örgüte katılma koşullarını anlamaları için grup sınırlarının, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçülerinin belirlenmesi, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların ve çatışmaların önüne geçebilmek için hiyerarşik mevkiele ve yetkilerin nasıl elde edileceğinin ve terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağının belirlenmesi, ödöl ve ceza sistemlerinin belirli olması ve örgüt içerisinde arkadaşlık ortamının oluşturulması sayılabilir.
- **Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:** Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri veya en azından bunların etkilerini

¹⁰⁴ Zeynep Sözer, “Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006: 16.

¹⁰⁵ Erol Eren, a.g.e.: 94-95.

azaltmasıdır. Kültürün temelini oluşturan kriterler ve varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkularını azaltmaktadır.

1.6.3. Kilmann Modeli

Kilmann’a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir deyişle kültür bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi sayısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmanna buna göre kültürü, bürokratik kültürler ve yenilikçi kültürler olmak üzere iki sınıfa ayırmıřtır¹⁰⁶.

- **Bürokratik Kültürler**

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere 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 zordur¹⁰⁷.

- **Yenilikçi Kültürler**

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen  evre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün

¹⁰⁶ Zeynep S zer, **a.g.e.**: 56.

¹⁰⁷ Erol Eren, **a.g.e.**: 95.

kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluřturur¹⁰⁸.

1.6.4. Quinn-Cameron Modeli

Bu d ş n rl r geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, Adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıřtır¹⁰⁹. (Baskın  rg tsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem, şekil 1 de verilmiştir).

¹⁰⁸ Erol Eren, **a.g.e.**: 96.

¹⁰⁹ Erol Eren, **a.g.e.**: 140.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)	
TİP: Klan BASKIN NİTELİKLER Birleştiricilik, katılımcılık takım çalışması, aile bilinci LİDER STİLİ Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü KAYNAŞTIRMA Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık STRATEJİK ÖNEM İnsan kaynaklarını geliştirmeye, Bağlılığa, morale yönelik İçsel Koruma (Internal maintenance) (düzenleme faaliyetleri entegrasyon) TİP: Hiyerarşi BASKIN NİTELİKLER Düzen, kurallar ve düzenlemeler Yeknesaklık LİDER STİLİ Koordinatör, İdareci KAYNAŞTIRMA Kurallar, politikalar ve yöntemler STRATEJİK ÖNEM Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik	TİP: Adhokrasi BASKIN NİTELİKLER Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama LİDER STİLİ Girişimci, yaratıcı, risk alıcı KAYNAŞTIRMA Girişimcilik, esneklik, risk STRATEJİK ÖNEM Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik Dış Konumlandırma (External Positioning) (rekabet, farklılaşma) TİP: Piyasa BASKIN NİTELİKLER Rekabet, amaca ulaşma LİDER STİLİ Kararlı, iş bitirici KAYNAŞTIRMA Hedefe yönelim, üretim, rekabet STRATEJİK ÖNEM Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik
Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)	

Kaynak: Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul 2001, s.140.

1.6.5. Byars Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturulmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler.

Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Buna göre ortaya çıkan kültür biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz¹¹⁰.

Tablo 5. Byars Modelinde Kültür Biçimleri

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Daft, R. L., Organization Theory And Design, West Pub. Co., Usa, 1983 , s: 319

- **Etkileşim Kültür**

Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar.

- **Bütünleşik Kültür**

Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri güçleri harekete geçirir.

¹¹⁰ Daft, R. L., Organization Theory And Design, West Pub. Co., Usa, 1983: 319.

- **Müteşebbis Kültür**

Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.

- **Sistematik Kültür**

Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre; Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's etkileşen kültüre, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre ve eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültüre örnek oluştururlar.

1.6.6. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır¹¹¹.

Deal ve Kennedy, çevre ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütün stratejik kararlarına ilişkin

¹¹¹ Richard L. Daft, Management, 2nd Edition, U.S.A., The Dreyden Press, 1991: 79.

çevresel belirsizlik derecesiyle, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimin hızıyla ilgilidir¹¹².

Düşünürlerin konu ile ilgili çizimleri aşağıdaki şekil 4’de açıklanmaktadır¹¹³.

Tablo 6. Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Çevreden Geri Besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>Sert erkek, maço kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<u>Cok çalış/ sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul 2006, s.152.

Şekil 4’de görüleceği üzere burada dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Bunlar; 1) sert erkek, maço kültürü, 2) çak çalış / Sert oyna kültürü, 3) Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, 4) Süreç kültürü. Şimdi sırasıyla bu kültürleri ve şirket içinde doğurduğu ortamları kısaca gözden geçirelim¹¹⁴.

- **Sert Erkek, Maço Kültürü**

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplara ya da ekiplere önem verilmez. Bu kültürde kanuna aykırı

¹¹² www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/Y-Boylu.pdf

¹¹³ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006: 151.

¹¹⁴ Erol Eren, **a.g.e.**: 152-155.

davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başarılanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir¹¹⁵.

Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadırlar. Başarı sembolü ve kahramanı olarak bunların gözüpek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır. Tepe yönetiminin sembol ve kahraman olması önemlidir.

- **Çok çalış / Sert oyna Kültürü**

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri besleme hızıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da onlar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturur. Çalışanlara arasında iddialaşmalar, yarışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutuma, görev aşkını bilme ve tazeleme yer alır.

Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalara gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır¹¹⁶.

¹¹⁵ Zeynep Sözer, a.g.e.: 46.

¹¹⁶ Gökçen Savaş, “Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006: 47.

- **Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü**

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olamamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırımlar yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler, yeni biyo teknoloji alanlarında vb. konularında araştırma yapan girişimleri gösterebiliriz.

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi, NASA'yı içeren uzay endüstrisi, ilaç ve kimya endüstrileri de bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir¹¹⁷.

- **Süreç Kültürü**

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültürde örnek olarak hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, finansal hizmet yapan ve kredi

¹¹⁷ Gökçen Savaş, a.g.e.: 47.

açan banka ve bankerleri gösterebiliriz. Bu kurumlar riski asgariye indirecek karar ve emniyet süreçlerine gerekli dikkatleri gösterirler ancak sonuçlar hakkında geri besleme yavaştır.

1.6.7. Miles ve Snow Modeli

Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarını daha iyi anlayabilmek ve yorumlayabilmek için izlenecek ve tercih edilecek stratejilerin özellikleri ile bu özelliklerin satır aralarının doğru okunması ve anlaşılması gerekmektedir. Nitekim Miles ve Snow örgüt stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarını ortaya koymuşlardır¹¹⁸.

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin bu gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını aşağıda açıklamaktadırlar¹¹⁹.

1. Koruyucu kültür tipi: Örgüt muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir.

İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla veimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir¹²⁰.

2. Geliştirici kültür tipi: Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar. Bu kültür,

¹¹⁸ fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf

¹¹⁹ Erol Eren, **a.g.e.**: 156-158.

¹²⁰ Gökçen Savaş, **a.g.e.**: 57.

sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar. Bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin ise tutumu girişimci ve risk almaya dönüktür.

3. Analizci kültür tipi: Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge (stability) ön plandadır, bu nedenle yöneticiler de geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır.

4. Tepki verici kültür tipi: Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

Tablo 7. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik  zellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu

Kültür Tipi	�zellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazak�r inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni firsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk, strateji geliştirme ve rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olmayanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengeliklik:Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)Değişim:Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma, faaliyeti uyarılama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: E. Eren,  rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul 2006, s.157.

1.6.8. Quichi'nin “Z” Kültürü Modeli

1970 ve 1980'lerde ABD'de verimlilik artışı  ık yavaşlamıştır. Özellikle Japon işletmeleri ABD'de çok başarılı olmaya başlamıştır. Bundan etkilenen, ABD'li bilginler ve yöneticiler, Japon işletmelerinin ABD işletmelerinden çok farklı yönetildiğini g rm řlerdir¹²¹.

William Quichi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı (P) bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu

¹²¹ Zeyyat Hatipoğlu, a.g.e.: 145.

yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken şekilde görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse (Z) yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir¹²².

Tablo 8. Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	ABD
MÜŞTEREKLİK	BİREYSELLİK
NİTELİK VE YETENEKLER TOPLUMDAN KAYNAKLANIR	NİTELİK VE YETENEKLER BİREYDEN KAYNAKLANIR
BİREYSEL MAKSİMİZASYON HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR.	BİREYSEL MAKSİMİZASYON İYİDİR.
YAŞLIYA HÜRMET	GENCE HÜRMET
HOMOJENLİK	HETEROJENLİK
KAPALI DEĞERLEME	YASAL VE KURALCI TOPLUM
“BİZ” KÜLTÜRÜ	“BEN” KÜLTÜRÜ

Kaynak: Erol, Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul 2006, s. 159.

Z tipi organizasyonların değerlendirilmesi, kesin performans kriterine dayanılarak yapılmaktadır. Bu kişiler, oldukça uzun bir süredir bir arada çalıştıklarından birbirlerini kişisel olarak tanımaları mümkün olmakta ve değerlendirme işlemi, öncelikle sezgisel bir biçimde kişisel özellikler esas alınarak yapılmaktadır¹²³.

¹²² Erol Eren. **a.g.e.**: 158.

¹²³ Olgun Kırçıl, **Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru**, Verimlilik Dergisi, Cilt 2, 1984: 25-26.

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültürünü, aşağıdaki gibi özetleyebiliriz¹²⁴:

Tablo 9. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri ile Karşılaştırılması

Tip-A- AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-Z- AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-J- JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
-Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol -Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	-Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrol birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi -Çalışanları tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	-Hayat boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol -Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul 2006, s. 160)

1.6.9. Peters ve Waterman Modeli

1980’li yılların başında tüm bu gelişmelerde esinlenerek yönetim yazarları popüler olan ve yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik

¹²⁴ E. Eren. a.g.e.: 159.

görüşlerini ortaya koymuşlardır. Peters ve Waterman “Mükemmeli Araştırma” adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Peters ve Waterman’a göre mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları şunlardır¹²⁵:

1-Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.

2-Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.

3-Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vermek suretiyle onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.

4-İnsana değer vererek verimliliğini artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayarak gelecekteki başarıların birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

5-Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.

6-Bir ana işletme değerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirme, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

¹²⁵ Erol Eren, a.g.e: 161.

7-En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

8-Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Şu halde, görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bu 8 ilkede izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler¹²⁶.

1.7. İŞ PERFORMANSI

1.7.1. İş Performansı Kavramı

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bu örgüt bir işletme olabileceği gibi, bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için teşkilatlanmış bir gönüllü kuruluş veya benzeri bir örgüt de olabilir. Örgütün yönetimini üstlenenlerin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetim anlayışına bağlı olarak performans tanımları değişmekle birlikte performans kavramının bazı tanımları aşağıda verilmiştir¹²⁷.

Performans en basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır¹²⁸.

¹²⁶ Erol Eren, a.g.e: 163.

¹²⁷ Yavuz Gürkan, **Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi**, Vergi Dünyası, sayı 169, 1995: 49.

¹²⁸ Özkan Tütüncü, İzzet Kılınç, **Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemenin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2000: 173.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır¹²⁹.

Başka bir ifadeyle bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir¹³⁰.

Başka bir tanıma göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış içimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans, “Bir iş görenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır¹³¹”.

Performans, yönetim biliminde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel bazda performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların başarı ölçümünü ilgilendirirken; örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçülerine göre sunulmasını içermektedir¹³².

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün planlanan hedefe ne derece ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır¹³³.

Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine

¹²⁹ Mustafa Nursoy, Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme**, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı 473, 2001: 16.

¹³⁰ Yavuz Gürkan, **a.g.e.**: 50.

¹³¹ D. Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 2003: 273.

¹³² Gülten Kılıç, **Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Kayseri, 2006: 162-163.

¹³³ İ. Baş, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Ankara, 1991: 13.

dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir¹³⁴.

Ancak performans kavramı yerine verimlilik kavramı yeterli görülmemektedir. Çünkü performans kavramını açıklayana başka kavramlarda vardır. Örneğin; etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramlar da performans açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik performans kavramının içinde gösterge olarak alınabilir¹³⁵.

1.7.2. Performans Boyutları

İşletme performansı geniş bir boyut içinde işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara yanıt verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir¹³⁶.

- Şimdi Nerdeyiz?

Burada amaç, örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir.

Bu başlık altındaki sorulara gerçekçi yanıt alabilmek için öncelikle işletmede işimiz nedir, diğer bir deyişle, amacımız nedir sorusunun doğru olarak yntılanması gerekir. Bu yanıt alındıktan sonra bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır, mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır gibi sorularla mevcut durumun değerlendirmesi yapılabilir. Sorulara alınacak yanıtlar, işletmenin elde ettiği sonuçların, temel işletme amacına katkısını da ortaya koyabilmektedir.

- Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?

¹³⁴ Mehmet Kaplan, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2007: 57.

¹³⁵ Mehmet Kaplan, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2007: 57.

¹³⁶ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Produktivite Merkezi No: 473, Ankara, 2000: 13-15.

Bu soru ile işletmemizin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletme potansiyel gücü ile ne elde edebilirdi, ne elde etmiştir sorusu temel alınır. Burada örneğin pazar kısıtları, kurulu teknoloji kısıtı gibi koşulların varlığı kabul edilerek işletmenin kısa ve orta dönemde var olan yeteneklerini kullanabilme olanakları araştırılır. Alınacak yanıtlar mevcut ürünleri ve üretim yöntemlerini geliştirmek, örgütlenmeyi iyileştirmek amacıyla alınması gereken önlemlere ve performans geliştirme olanaklarına dikkati çeker.

- Nerede Olmalıyız?

Bu soru uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, işletmenin iç ve dış kısıtlarının varsayarak ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

İşimiz ya da amacımız ne olacaktır ya da ne olmalıdır sorularına alınacak yanıtlar, diğer iki soruya alınan yanıtlarla birlikte işletmenin gerçek amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin göstergesi olacaktır.

Bu sınıflandırmada örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanmaktadır. Aşağıda bu yedi performans boyutu tek tek ele alınıp açıklanmıştır.

1.7.2.1. Etkenlik

Genellikle işletmedeki değişik tür faaliyetler ya da işler denetlenirken veya kar amacından çok hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılırken etkenlik kavramından yararlanılır¹³⁷.

Etkenlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kavramların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Bu tanımdaki “yararlı” kavramı, sağlanan mal ve hizmetlerin gerçekten gereksinilen mal ve hizmetler olduğunu anlatmaktadır. Kaynakların etken

¹³⁷ M. Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Günay Ofset, Konya, 2001: 169.

kullanımı ile kast edilen şey ise; fiili değer standart değer ile karşılaştırıldığında kayna kullanımında gerçekleşen performansın ne olduğudur¹³⁸.

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur¹³⁹.

Daha genel bir ifadeyle, yapılan her işte, verimli sonuç elde etmeye yarayan yöntemlere tümüyle “etkenlik” denmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, etkenlik ve verimlilik birbirine çok yakın kavramlardır. Ardaki fark, etkenliğin bir kabiliyeti, bir tutum tarzını, olumlu netice almayı amaçlayan bilinçli davranışı, akla dayalı tüm insan davranış ve çabalarını ifade etmesidir¹⁴⁰.

Etkenlik ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki¹⁴¹;

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

eşitliği ile gösterilebilir.

1.7.2.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim ve girdilerden yararlanma kavramları, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır¹⁴²

Bir örgüt etken olduğu halde verimli olmayabilir, verimli olduğu halde etken olmayabilir ve vb. Çok etken bir işletme verim düşüklüğü nedeniyle batabildiği gibi,

¹³⁸ Alan Lawor, Productivity Improvement, United Kingdom: Gawer Pub., 1985: 36.

¹³⁹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi No: 473, Ankara, 2000: 15.

¹⁴⁰ Bedri Gürsoy, **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, MPM Yayınları No: 324, Ankara, 1985: 42.

¹⁴¹ Zühal Akal, **a.g.e.**: 18.

¹⁴² Zühal Akal, **a.g.e.**: 20.

yüksek verimli bir işletme eğer yanlış işler yapıyorsa (etkenliği düşükse) yine batabilir. O halde bir işletmenin verimi ne kadar yüksek olursa olsun, gerçekleştirdiklerinin örgütün hedef ve amaçlarına katkısı azsa (etkenliği düşükse) uzun dönem başarısı riskli demektir¹⁴³.

Peter Drucker etkenlik ve verimlilik arasındaki bu ilişkiyi şöyle bağlamaktadır. Etkenlik başarı için temeldir, verim bu başarıyı sağlamlaştıran bir etmendir. Bir işlemenin etkenliğine katkı yapan etkinlikler o işletmede gerçekleştirilen toplam etkinliklerin %10-15'ini oluşturur. Bu etkinlikler işletme sonuçlarını %80-90 oranında etkilemektedirler, örneğin ürün belirleme, sipariş alma, çalışanların davranışı, müşteri hizmeti gibi. Geriye kalan tüm etkinliklerin (%85-90) verimleri ne kadar yüksek olursa olsun işletme sonuçlarına maliyet dışında hiçbir katkıları yoktur (taşıma, depolama, müşteri şikayetleri ile uğraşma, yeniden işleme gibi). O halde öncelikli olan işletmede en küçük bir etkinliğin bile etkenliğini sağlamak, etken olmayan tüm etkinlikleri verimi ne kadar yüksek olursa olsun azaltmak ya da elemektir. Kısaca “doğru olan işleri doğru yapmak” gerekir.

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı girdi)} \times 100}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}$$

eşitliği ile ölçümlenir¹⁴⁴.

- Girdilerden Yararlanma Oranı

Yararlanma oranları üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının duruma göre kullanılabilir gücü ya da potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür.

¹⁴³ Zühal Akal, a.g.e.: 20.

¹⁴⁴ Zühal Akal, a.g.e.: 21.

Bu anlamda

$$\text{Yararlanma Oranı} = \frac{\text{Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar)} \times 100}{\text{Kullanılabilir girdi (Potansiyel Kaynaklar)}}$$

eşitliği ile ölçülmektedir¹⁴⁵.

1.7.2.3. Verimlilik

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır¹⁴⁶.

Verimlilikte işletmeler açısından hedef, en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek çıktı yaratmaktır. Bu noktada, üretim sürecine dahil olan her aşamada çıktı / girdi ilişkisinin incelenmesi ve hem girdi hem çıktı boyutunda olumlu gelişmelerin sağlanması gerekir¹⁴⁷.

Verimlilik = $\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$ eşitliği ile gösterebiliriz.

Verimlilik, işletme performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin yönlendirilmesi ve yönetimi olumsuzdur. Verimlilik boyutunun önemi, verimlilik artışları, yöneticiler, çalışanlar ve hatta ulusal çıkarlar açısından düşünüldüğünde çok daha belirginleşmektedir. Verimlilik artışları işletme düzeyinde daha iyi kalitede, daha düşük maliyetle, daha çok üretimi, geliri ve karı beraberinde getirebilir. Ancak verimliliğin artması bu sayılan diğer konularda her zaman kesin iyileşmelerin sağlanacağı anlamına gelmemektedir¹⁴⁸.

¹⁴⁵ Zühal Akal, a.g.e.: 22.

¹⁴⁶ M. Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, (8. Baskı), Günay Ofset, Konya, 2001: 163.

¹⁴⁷ Nursel Öztürk, **“Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1993: 21.

¹⁴⁸ Erdal Kenger, Baş Denetçi (YMM, MBA), **“Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu”**, Şubat 2001: 30.

Bir örgüt, en iyi iş akışını ve kaynak kullanımını sağladığı ölçüde verimli olacaktır. İşin performans standartlarının tanımlanması, yönetim ve işletim sistemlerinin tasarlanması, makinelerin tam kapasite kullanımı, iş yığılmalarının önlenmesi verimlilik için gereklidir. Verimlilik denetimi daha çok çıktı açısından yapılmaktadır. Burada belirli bir girdi kaynağı ile daha yüksek bir çıktıyı elde etmek mümkün olabilir mi sorusuna yanıt aranmaktadır¹⁴⁹.

Verimlilik kavramının açıklık kazanması amacıyla aşağıdaki çizelgenin de açıklamalara eklenmesinde yarar görülmüştür. Bu çizelge verimlilik ve verimlilik kavramı ile karşılaştırılan kimi kavramlara açık bir yanıt vermektedir¹⁵⁰.

Şekil 2. Verimlilik Nedir, Ne Değildir

Verimlilik	Verimlilik
*Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir. * Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir. * Kar planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelirde artar. *Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	* Çalışanları koşturarak canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir. * Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış, verimlilik artışına bağlı olabilir, olmayabilir de. * Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de karlı olabilir. * Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Kaynak: Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi No: 473, Ankara, 2000, s:27.

¹⁴⁹ Birol Ekici, “Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 436, Eylül 2002: 138.

¹⁵⁰ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi No: 473, Ankara, 2000: 26-27.

1.7.2.4. Kalite

Kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamını ifade etmektedir¹⁵¹.

Başka bir ifadeyle kalite, müşteri beklentilerine uygunluk olarak da tanımlanabilir. Şu halde örgütler için kalitenin temel belirleyicisi müşteri olmaktadır¹⁵².

Bir performans boyutu olarak kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bir mal veya hizmetin tüketici gereksinimlerine uygunluk derecesi olan kalite; güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak kalite her boyutu ile hatasız olma derecesini belirler¹⁵³.

Ayrıca kalite boyutunun maliyetler üzerinde de önemli etkisi söz konusudur. Eskiden beri yerleşmiş olan «yüksek kalite, yüksek maliyet» anlayışı artık ortadan kalkmıştır. Kaliteyi ön planda tutan işletmelerde maliyetlerin düştüğü görülmektedir. Ancak kaliteyi ön planda tutmakla anlatılmak istenen, bu anlayışı yaşam biçimi olarak görenler içindir. Yoksa süreçlerini iyileştirmeyen, sadece son noktada kalite kontrole önem veren işletmeler de «yüksek kalite»yi yakalayabilirler. Ancak yakalanan yüksek kalite, maliyetlerin yükselmesi pahasına elde edilebilir¹⁵⁴.

Kuruluşun sunmuş olduğu hizmetlerden memnun olan müşterilerin oranını gösterir¹⁵⁵.

¹⁵¹ Özer Köseoglu, “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı:447, Haziran 2005: 218.

¹⁵² Mehmet Şişman; Selahattin Turan; **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, (Geniş. 2. Baskı) Pegem Yayıncılık, Eylül, Ankara, 2002: 42.

¹⁵³ Nursel Öztürk, **Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, Çağın Ofset, 1993: 21.

¹⁵⁴ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2000: 125.

¹⁵⁵ Tamer Bolat, **a.g.e.**: 213.

1.7.2.5. Yenilik

Yenilik kavramını çok değişik anlatımlarla tanımlamak mümkündür.

P.F. Drucker'e göre yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. D. Sink'e göre ise yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir¹⁵⁶.

Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır. Yenilik daha iyisi ve daha işlevsel bir sonuçtur (ürün, hizmet, düşünce ve davranış olarak)¹⁵⁷.

Kavramla ilgili daha çok tanım vermek mümkündür. Tanımlar çoğaldıkça yenilik kavramının boyutları açık olarak ortaya çıkmaktadır. Burada daha fazla tanım getirmeden bu boyutlar kısaca özetlenmiştir¹⁵⁸:

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.
- Yenilik hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur.
- Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir değerdir. Yenilik işletme içinden değil dışından kaynaklanır. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olmalıdır. Yenilikler ürüne yönelik birer teknoloji harikası olmak zorunda değildir. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur.

¹⁵⁶Gülten Kılıç, **Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Kayseri, 2006: 168.

¹⁵⁷ Zühal Akal, **a.g.e.**: 31.

¹⁵⁸ Zühal Akal, **a.g.e.**: 31-32.

- Yenilik kavramının daha kesin olarak açıklanabilmesi için yenilik ve buluş arasındaki ayrımı vurgulamak gerekir. Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak (daha iyi ve daha çok ürün elde etmek gibi) ya da yeni gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır. Eğer tüm olanakların dışına taşıp yeni yepyeni bir olanak yaratılarak yeni bir sonuç alınıyorsa bu bir buluştur. Buluşlara göre yenilikte, ekonomik ve sosyal yarar daha ağır basar. Bu özelliği nedeniyle yenilik işletmede sadece mühendislik ve araştırma alanlarında değil, tüm alanlarda da ortaya konulabilir. İşletmenin her birimi yenilik sorumluluğunu taşır; satış, muhasebe, kalite kontrolü, personel yönetimi ve elbette tasarım ve mühendislik birimleri, Bu nedenle yenilik herkesin işidir.
- Yenilikte ekonomiklik daha farklı olarak algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü ya da hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek için yeterli değildir. İşletme daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmede sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur.
- Yenilik mutlak düşük maliyet ya da yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etken olmanın getireceği yararlardır. Yeniliklerin kar getirmesi uzun yıllar alabilir. Ama başarılı yeniliklerde hemen olmasa bile yüksek kar olasılığı çok fazladır. Bu yüksek kar oranı daha sonraları azalarak devam eder. Ürün ya da hizmet olgunluğa eriştikten sonra kar artışları azalır, bu noktada artık yeniliğin özelliğini kaybettiğinin göstergesidir.
- Yenilikte risk fazladır. Yenilik çabalarının çoğunun başarısız olması büyük olasılıktır. Çoğu zamanda başarıya çok uzun yıllar sonra kavuşulur. Yeniliğin getireceği başarının hacmini belirlemekte olanaksızdır, gerçekleşene kadar hiçbir şey belli değildir. Ama sonuçta çok büyük bir Pazar, vazgeçilmez bir ürün ya da büyük bir sanayi yaratılması da büyük bir olasılıktır (bilgisayarlar, sentetik malzemeler, naylon, vb. yeniliklerde olduğu gibi).

1.7.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel, çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınmaktadır ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle çalışma yaşamının kalitesi ile, çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir¹⁵⁹.

Bu konu çok uzun yıllardan beri davranış bilimi olarak bilinen bir disiplin dalının araştırma alanı olmuş ve olacaktır. Hawthorne araştırmaları ile başlatılan Marlow, McGregor, Mayo, Herzberg, Vroom, Katz ve Kohn ve diğer pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından insan davranışları ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılmış ve yapılan araştırma sonuçları artık kesinlikle şunu ortaya koymuştur; örgüt çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı da kesinlikle o düzeyde olumlu olarak etkilenecek ve artacaktır¹⁶⁰.

1.7.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kar ve karlılık işletmede topla gelirler ve topla maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kar, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur¹⁶¹.

¹⁵⁹ Zühal Akal, a.g.e.:35.

¹⁶⁰ Zühal Akal, a.g.e.:36.

¹⁶¹ Zühal Akal, a.g.e.:39.

1.7.3. Performans Ölçümü ve Önemi

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır¹⁶².

Performans değerlendirme, yönetimin, özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir¹⁶³.

Performans ölçüm ve değerlendirme, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, grubun ya da örgütün herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir¹⁶⁴.

Performans değerlemenin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve başarı ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlemesi bulguları gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmaktadır. Performans değerlemenin davranışları kontrol etmek, iş görenlere yönelik ödül sistemi oluşturmak, iş görenler ile ilgili faaliyetleri planlamak ve karar vermeye yardımcı olmak gibi temel amaçları vardır¹⁶⁵.

¹⁶² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Basım), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999: 297.

¹⁶³ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Todaie Yayınları, Ankara, 1993: 34.

¹⁶⁴ Akif Helvacı, “**Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. XXXV, Sayı: 1-2, 2002:159.

¹⁶⁵ Gülten Kılıç, **Eğitim Kurullarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2006: 178-179.

1.7.4. Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir¹⁶⁶.

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

¹⁶⁶ Mehmet Kaplan, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, atılım Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007: 59-60.

- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsani kaynağın daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

1.7.5. Organizasyonel (Örgütsel) Performans

Birçok bilim adamının performansın net bir tanımını ortaya koymasına çalışmasına rağmen, halen akademik literatürde özellikle terminoloji, analiz seviyesi ve değerlendirmeler için kavramsal temeller konularında fikir çatışmaları devam etmektedir. Bazı bilim adamları organizasyonlar içinde üç farklı seviye performans

olduğunu düşünürler. Böylece, onlar finansal performans, iş performansı ve örgütsel etkililik (örgütsel performans) arasında farklılık gösterirler¹⁶⁷.

Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmalar, yerleşim yeri, çalışanların nitelikleri, örgütün büyüklüğünden ziyade örgüt kültürünün örgüt üyelerinin performansını etkilemede önemli bir payının olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütte yapılan iş ve eylemin kalitesini yükseltmeye dönük olarak üyeleri motive eden ya da engelleyen sosyal ve psikolojik bir güç olmaktadır. Etkili ve mükemmel örgütler olarak nitelendirilen örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, bu örgütlerin aynı zamanda güçlü örgüt kültürüne de sahip olduklarını, örgütsel etkililik ve mükemmelliğin temelinde bir takım kültürel etkenlerin bulunduğunu göstermiştir¹⁶⁸.

Örgütsel performans kavramı bireysel performanstan farklı bir kavramdır. Bu doğrultuda performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznel içerikli yorumlardır. Bu tür bir yorumlamada söz konusu öznelliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntem ve sistemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, performans değerlemenin içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır¹⁶⁹.

Söz konusu alt sistem optimizasyonunun tipik bir örneği bankacılık sisteminde yaygın olarak görülmektedir. Şube hedeflerinin yanlış belirlenmesi, aynı bankanın şubeleri arasında müşteriyi kendi şubesine çekmeye yönelik olarak şiddetli rekabete yol açmakta ve bu rekabette avantaj elde etmek için müşteriye verilen tavizler, bankanın bütüncül hedeflerine zarar verebilmektedir¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Hamdi Yağar, **Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007: 39.

¹⁶⁸ Hamdi Yağar, **a.g.e.**:39

¹⁶⁹ Mehmet Şişman, **a.g.e.**:183

¹⁷⁰ Hamdi Yağar, **a.g.e.**: 39-40.

Örgütsel performansın göz önüne alınmasında örgütsel kültürün önemli bir etken olarak göz ardı edilmesinin nedeni mevcut örgütteki değerler, gizli hesaplar, beklentiler, kolektif anılar ve tanımlara göndermede bulunması sebebiyledir. Örgütsel kültür “burada işlerin nasıl yürüdüğünü” temsil eder. İnsanların kafalarının içinde taşıdıkları hâkim ideolojiyi yansıtır. Çalışanlara bir çeşit kimlik duygusu aşılar, örgütte nasıl kalınacağına dair yazılı olmayan ve çoğunlukla da konuşulmayan bir rehber sağlar ve yaşanan sosyal sistemin sabitliğini yüklenir. Ne yazık ki insanlar tehdit edilmedikçe, yeni bir kültürle karşılaşmadıkça veya açıkça ve net bir şekilde dile getirilmedikçe içinde yaşadıkları kültürün farkına varamazlar¹⁷¹.

¹⁷¹ <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

2.1. VERİMLİLİK

Örgüt kültürü ile verimlilik, herhangi bir örgüt içinde birbirini sürekli etkileyen iki kavramdır. Bir örgütte özellikle verimliliği sağlamak ve artırmak örgüt kültürünü anlamaktan geçer. Burada önemli noktalardan biri de örgütte verimliliği sağlayan ve artıran bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu nedenle bu bölümde örgüt kültürünün örgüt verimliliğine olan etkisi incelenecektir.

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 çıkmaktadır. İş gücünün ön plana çıkartılarak rekabetin hızla geliştiği günümüzde, işletmelerin önündeki çözmekle sorumlu oldukları en büyük sorun yüksek verimliliği sağlamaktır. Verimliliğin gerek makro gerekse işletme düzeyinde değişik açılardan büyük önem taşımaya 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 yapılabilir¹⁷².

¹⁷² Sumru Tümer, **Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı**, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Dergisi, 1996: 44.

Verimlilik kavramının öne çıkmasında günümüz dünyasında bazı gelişmeler de rol oynamaktadır. Bunların önemlileri şöyle sıralanabilir¹⁷³:

- 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). ancak paradoksal olarak 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 etkin kullanımı, geliştirilmesi ve yeni işler yaratılmasının teşvik edilmesinin gündeme gelmesi.

2.1.1. 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 verimlilik, mikro ve makro verimlilik, kısmi ve toplam verimlilik olmak üzere verimlilik değişik yöntemlerle hesaplanmaya çalışılmaktadır¹⁷⁴.

¹⁷³ İ. Melih Baş, Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara: MPM Yayınları: 435, 1990: 9-10.

¹⁷⁴ Yusuf Tuna, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları**, Ankara: MPM Yayınları: 487, 1993: 12.

2.1.1.1. 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. 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 işgücü değeri bulunabilir. Toplam verimliliği ölçmede kullanılan işgücüne “ birikmiş işgücü”, sadece üretimde kullanılan işgücüne “canlı işgücü” denilir¹⁷⁵.

2.1.1.2. Kısmi Verimlilik

Üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktının 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 hesaplanabilir¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Üzeyme Doğan, **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri**, İzmir: İzmir Ticaret Borsası Yayınları, 1987: 22.

¹⁷⁶ Yusuf Tuna, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları**, Ankara: MPM Yayınları: 487, 1993: 12

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Örgütler başarılı olmak için personeli üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak, bir çok örgüt, oluşturulacak bir örgüt kültürünün insanların verimliliğini artıracaklarını hesaba katmamaktadır. Gerçekte ise, örgüt kültürü personel çalışmalarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerinde bir çok işletme ve örgüt bu olanaklardan yararlanmaktadır. Bu yararlarına karşılık, eğer örgütün kültürü ile personelin başarı kriterleri çatırırsa istenen sonuç alınmayabilir. Aynı zamanda kültür çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına da uyumlu olmalıdır. Aksi halde personelin çalışmasının anlamı olmayacağı gibi başarısı da gerçekleşmeyebilir. Yine çalışmaların arzu ve istekleri doğrultusunda oluşturulmaya çalışılan bir kültür de personeli verimli hale getirmeyebilir¹⁷⁷.

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 kolaydır¹⁷⁸.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru

¹⁷⁷ Yahya Fidan, **Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi**, Verimlilik Dergisi, C: II, Ankara, 1996: 18.

¹⁷⁸ Fatma Oğuz, **İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007: 19.

uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir¹⁷⁹.

Örgüt kültürünün unsurları; temel değer ve normlar, kahramanlar, tören ve semboller, hikayeler ve efsanelerdi. Bu unsular, bir örgüt kültürünün, onun kendi yapısı içinde bireyleri birbirine bağlayan, bir grup hissi uyandırarak, onları aynı zamanda motive eden ve organizasyonun koordineli bir biçimde çalışmasını sağlayan bir oluşum olmaktadır. Örgüt kültürünü temsil eden normlar ve değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır¹⁸⁰.

Bugün artık, ne pahasına olursa olsun masrafların düşürülmesi anlamına gelen eski verimlilik anlayışı çok gerilerde kalmıştır. Şimdi iyice bilinmelidir ki, gerçek teknik ilerleme ancak ve ancak, emek ve insan faktörünün göz önünde tutulduğu takdirde söz konusu olabilmektedir¹⁸¹.

Takım çalışmasına dayalı bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımı personelin güçlendirildiği bir işletme oluşturma temel taşıdır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar çok nadir olarak bağımsız çalışmaktadırlar. Takım bir fikir birliğine varmak için çalışmaktır. Kendilerini güçlendirilmiş kabul eden işletmelerde çalışanların, takım ruhu ve takım çalışmasına inandıkları bir örgüt kültürü ve iklimi 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 görecekler, işlerini daha anlamlı buldukları için iş tatmini ve verimlilik de artacaktır¹⁸².

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

¹⁷⁹ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995: 254.

¹⁸⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993: 199.

¹⁸¹ Oğuzhan Yavuz, **Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006: 124.

¹⁸² Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002: 38.

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 yapılabilir¹⁸³.

Eğer, süratle değişen bir ortam örgüt kültürünün işlevselliğini yitirmesine yol açmışsa, yönetimin yapacağı en ideal iş, mevcut kültürün kısılcasını zayıflatarak, niteliğini değiştirmek, yeni ortamın gerektirdiği şartlara adapta ederek verimliliğin sürekli olmasını sağlamak olmalıdır. Deal ve Kennedy'e göre şu durumlarda örgüt, verimliliğini sürdürebilmek için kültürünü değişime tabi tutabilir¹⁸⁴.

1. Örgütün içinde bulunduğu siyasi, ekonomik ve iş şartlarında meydana gelen değişiklikler onun verimliliğini ve başarısızlığını olumsuz yönde etkilemesi söz konusu olduğunda kültürünü değiştirebilir. Japonların otomotiv üretiminde gerçekleştirdikleri devrimsel değişiklikler karşısında çok köklü bir kültüre sahip General Motors'un yavaş davranmak nedeni ile geri kalması buna iyi bir örnektir.
2. Örgütün içinde yer aldığı sektörde rekabet ortamı yoğun olarak yaşanmakta ve bu ortam içerisinde sık ve süratli değişiklikler başarıyı etkilemekte ise örgüt kültürel değişimi gerçekleştirmek ve bu şartların ortamına adapte olmak durumundadır. Hewlet Packard veya IBM'in başarılı olduğu bilgisayar sektöründe başarısız kalan RCA gibi şirketlerin kültürlerinin çok güçlü, ama değişikliğe kapalı olduğunu araştırmacılar görmüşlerdir.
3. Eğer firma ancak vasat veya vasatın altında sonuçlar elde ediyorsa, mevcut kültürü de güçlü ise, başarılı olabilmek için yapılması gerekli değişikliklere bu kültür direnç gösterebilir.

Bir örgütün kültürünü değiştirmek için örgüt içinde var olan yaygın inançlar, değerler ve tutumları öncelikle değiştirmeye gerek vardır. Eğer yapılmak istenen

¹⁸³ Sumru Tümer, **Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı**, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Dergisi, 1996: 44.

¹⁸⁴ Cem M. Kozlu, **Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. bs. İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986: 75.

çalışanlara tam olarak doğru anlatılabilirse çalışanlar hedeflerini bilmek ve beklentilerini ona göre dengelemek durumundadırlar. Örgütün temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak duygu ve düşüncelerin yeniden oluşturulması ve benimsenmesi sağlandığında kültürel değişim sağlanmış olacaktır¹⁸⁵.

Elbette buraya kadar söylediklerimizden anlaşılacağı gibi örgüt kültürünün verimlilik üzerinde büyük önemi vardır. Daha doğrusu, örgüt kültürünü esas alandan yapılan her faaliyet verimsiz olarak neticelenecektir. Fakat, örgütleri bu iki unsuru farklı birer kavram olmaktan kurtaran belki de verimlilik kültürünün oluşturulmasıdır. Bunu sebebi de verimlilik, örgüt kültürü sayesinde oluşurken ve artarken, verimlilik kültürü bunun örgüt üyeleri arasında mevcut bir kültürel değer olarak ifade edilmesidir. Dolayısıyla üyelerin benimsediği normlar, değerler, gelenekler, inançlar ve örgüt felsefesi verimlilik kültürünün pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Başka bir ifadeyle örgüt, verimlilik kültürünü temel alan bir misyonu üstlenmiş olacaktır. Bu misyonun yerleşmesi için yine üyeleri bilinçlendirmeye yönelik etkileşim sürecinin başlatılması gerekir. Bu doğrultuda paneller, konferanslar, sempozyumlar da düzenlenmelidir¹⁸⁶.

2.3. VERİMLİLİK KÜLTÜRÜ

Verimlilik kültürü insana özgü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanoğlu varolduğu günden bu yana içindeki üretkenlik güdüsü ile çalışmış ve uygarlığın bugün bulunduğu noktaya gelmesini sağlamıştır. Verimlilik tanımının özünde, üretkenlik ve ölçülebilirlik vardır; amaç insanın yararı doğrultusunda ve insan için, eldeki kaynakları en iyi biçimde kullanarak, en fazla çıktıyı elde etmektir. Kültürü de kısaca “insanın maddi ve manevi alanlarda doğaya kattıkları diye tanımlayabiliriz. Kültür, içinde insanın varoldu Verimlilik bir kültür, bir yaşama biçimi olarak ele alındığı zaman, bunun birbirinin içine geçmiş bir dizi halkadan oluşan bir süreç olduğu görülür. Bu sürecin girdisi ve çıktısı insandır. İnsan; zeka ,bilgi, beceri,

¹⁸⁵ Berrin Yüksel, **Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Diyarbakır, Diyarbakır Üniversitesi Basım Evi, 2001: 113.

¹⁸⁶ Oğuzhan Yavuz, **Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006: 129.

deneyim, stil, yaratıcılık gücü, normları, değerleri ve kullandığı her türlü araçlar ve maddi öğelerle birlikte bu sürecin girdisini oluşturmaktır. Sürecin çıktısı ise daha bilgili, daha mutlu bir insandır¹⁸⁷.

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 edebilmektedir¹⁸⁸.

Kültür kavram, aslında çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu tanımlardan iki tanesi dikkat çekicidir. Votaire'e ait olan birinci tanıma göre, kültür; insan aklının bazı yeteneklerinin, uygun ve elverişli zihni çalışma ve pratiklerle geliştirilmesidir¹⁸⁹.

Kültür kavramının ikinci tanımı; Taylor'un önerdiği, bütüncül kültür tanımlarının belki de en iyisi olarak nitelenen tanımıdır. Buna göre kültür, toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Eğer biz kültürün bu genel tanımını, onun bir türü olarak verimlilik kültürüne de uygularsak; yerine göre, bir bilgi, bir sanat, bir gelenek, bir yetenek, beceri ve alışkanlık olarak karşımıza çıkacaktır. O halde genel olarak kültür nasıl öğrenme yoluyla elde ediliyorsa, verimlilik kültürü de öğrenme yoluyla elde edilebilecektir

Verimlilik kültürünü analiz edebilmemiz için genel olarak verimlilik kültürünün özellik ve ilkelerini dikkate almamız gerekir. Verimlilik kültürünün özellik ve ilkeleri ise 7 temel başlık altında incelenebilir. Bunlar¹⁹⁰;

¹⁸⁷ Oğuzhan Yavuz, **a.g.e.**: 129.

¹⁸⁸ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995: 254-255

¹⁸⁹ Güvenç Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, 9. bs. İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002: 96-97.

¹⁹⁰ Cihan Dura, **Verimlilik Kültürünün Yaratılmasında ve Geliştirilmesinde Yükseköğretim Kurumlarının İşlevleri**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt49, 1994: 65-66.

1. Verimlilik kültürü öğrenilir: Genele olarak kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir. Bu ilke bütün insanlar için geçerli olduğu için, bütün kültürlerin, aralarında benzerlikler göstermesi gerekir. Nasıl yüksek öğretim kurumlarında bir matematik, fizik, tıp, ekonomi, işletme gibi bilim dallarının eğitim ve öğretimi varsa, bir verimlilik eğitim ve öğretiminin de bulunması son derece tabiidir.
2. Verimlilik kültürü tarihi ve süreklidir: Kültür, tarihi ve sürekli bir olgu olup, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Bu nedenledir ki kültür sözü akla, her şeyden önce töreleri, gelenek ve görenekleri getirir. O halde bir kültür unsuru olarak, bir verimlilik kültürü tarihi ve onun sürekliliği kavramı geliştirilebilir.
3. Verimlilik kültürü toplumsaldır: Bir bilginin, tutum davranış veya değerinin kültür haline gelebilmesi için onun, bir grup, bir birlik veya toplum tarafından paylaşılması gerekir. Bu ilke verimlilik kültürü bakımından da geçerlidir. Çünkü, verimlilik hemen hemen bütün insan faaliyetlerini kapsar.
4. Verimlilik kültürü bir idealdir: Kültür çoğunlukla bir ideal kural ve davranışlar bütünüdür. Ancak ferdi tutum ve davranışlar bu idealden ayrılabilir.
5. Verimlilik kültürü ihtiyaç karşılar: Her kültür bir insan ihtiyacını karşılar. Bir kültür elemanının sağladığı doyum; onunla ilgili alışkanlıkları, tutum ve davranışları pekiştirir ve sürekli kılar. İnsan ve toplumun kalkınma, satın alma gücü, hayat standardı, çalışma, öğrenim, emeklilik, milli güç ve itibar gibi başlıca sorunlarıyla doğrudan doğruya ilgili olan verimlilik, ihtiyaç karşılayıcı bir olgudur.
6. Verimlilik kültürü değişir: Kültürel değişme yeni durum ve ihtiyaçlara uyum sürecidir. Verimlilik de teknik ilerlemeye bağlı olduğu için, hayatın yeni şartlarına sürekli bir uyum gerektirir. O halde verimlilik kültürü de zaman ve mekana göre farklılık ve değişme gösterecektir.

7. Verimlilik kültürü bütünleştiricidir: Belli bir kültürün elemanları uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmaya yönelir. Ancak tarih ve çevresel faktörlerin etkisiyle, hiçbir kültürel sistem sürekli ve tam bir bütünleşme göstermez. Bir yandan verimlilik kültürü, esas itibarıyla bilim ve teknolojiye yani insan aklına dayandığı için, genel kültür içinde bütünleştirici bir rol oynayacaktır.

Verimlilik kültürünü oluşturmuş örgütlerde çalışanlar makine gibi değil, akıllarını, yaratıcılıklarını, bilgilerini, deneyimlerini, kültürlerini kullanan, bilgi insanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi insanı ise kendi verimliliğinden kendisi sorumlu olan, sürekli yenilik, gelişme ve öğrenme işinin bir parçası olan öğrendiklerini sürekli olarak öğretmek çabasında olan, kaynak kullanımında akılcı, üretken, amaca bağlı, örgütün kültürel değerlerine önem veren, yaşam kalitesi için çalışan insan olarak örgütün verimliliğini artırır¹⁹¹.

¹⁹¹ Oğuzhan Yavuz, **a.g.e.**: 131-132.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS

Örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Performans kavramının üzerinde son yıllarda yoğun bir biçimde durulmaktadır, özellikle, örgütlerdeki ücretlendirme ve terfi kararlarının isabetli verilebilmesine olanak sağlayabilmek için performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarına önem verilmektedir. Bu çalışmaların, ağırlıklı olarak bireysel ya da bölüm bazlı bazı iş hedeflerine ulaşılması ile ilgili, her örgütün kendi koşulları çerçevesinde belirlenmiş kriterler göz önüne alınarak yürütülen performans ölçme gayretlerini içerdiği gözlemlenmektedir. Bu çalışma kapsamında üzerinde durulan performans kavramı, örgütün gelecekte, mevcut konumunu güçlendirerek var olmasını vurgulayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın içeriğinde sözü edilen performans, örgütü gelecekte daha iyi bir konuma taşıyacak vizyon ve buna paralel stratejilerin muhteviyatı mertebesinde düşünülmektedir. Kültür ise örgütün vizyon ve buna bağlı stratejilerin yapısını oluşturan bileşenlerin belirleyicisi olarak ön plana çıkmakta ve performans üzerinde bu vesileyle etkide bulunabilmektedir¹⁹².

¹⁹² Ahmet Hakan Yüksel, **Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2002: 59.

3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

21nci yüzyıla girerken dünyada birçok yeni değişimler olmuş ve bu değişimler bireysel ve toplumsal düzeyde pek çok alana yansımıştır. Bu değişimlerden iş dünyası da nasibini almış ve firmalar ulusal ve uluslararası aşamaları tamamlayarak uluslar ötesi boyuta ulaşmıştır. Geleneksel üretim girdileri olan toprak ve emek, yerini insan (bilgi, beceri), para ve yönetime bırakmış, hatta yönetim, üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmıştır. İşletmeler değişimin getirdiği olanaklar sayesinde yeniden örgütlenmeyi başararak güçlü örgüt konumuna gelmiştir. Güçlü örgütler; güçlü bir yapı, yüksek verimlilik, hassas kontrol sistemleri, en iyi kalite, müşteri memnuniyeti bilinci, çalışan memnuniyeti tesisi, mükemmel bir strateji, bütünleştirilmiş kültür kavramı, yönetime yeni bakış açıları kazandırılmış geleceğe dönük olarak yeniden yapılandırılan firmalar olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel performansın göz önüne alınmasında örgütsel kültürün önemli bir etken olarak göz ardı edilmesinin nedeni mevcut örgütteki değerler, gizli hesaplar, beklentiler, kollektif anılar ve tanımlara göndermede bulunması sebebiyledir. Örgütsel kültür “burada işlerin nasıl yürüdüğünü” temsil eder. İnsanların kafalarının içinde taşıdıkları hâkim ideolojiyi yansıtır. Çalışanlara bir çeşit kimlik duygusu aşılar, örgütte nasıl kalınacağına dair yazılı olmayan ve çoğunlukla da konuşulmayan bir rehber sağlar ve yaşanan sosyal sistemin sabitliğini yüklenir. Ne yazık ki insanlar tehdit edilmedikçe, yeni bir kültürle karşılaşmadıkça veya açıkça ve net bir şekilde dile getirilmedikçe içinde yaşadıkları kültürün farkına varamazlar¹⁹³.

Kültür, liderlik yaklaşımı, değerler ve kontrol mekanizmaları hakkındaki inançlar kadar, çalışan tatmini, yaratıcılık, müşteri tatmini, karlılık gibi belli kavramlarında vücut bulduğu bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu değerler, altı bankanın çalışanlarını kapsayan anketler aracılığı ile değerlemeye tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamındaki bankalar beş yıllık aktif karlılıkları baz alınarak yüksek, orta ve düşük performans kategorilerine ayrılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları yüksek performans gösteren bankaların kültürlerinin kendilerine özgü eşsiz bir içerik taşımadığını ortaya koymaktadır. Hatta yüksek performans kategorisine giren bankalar, düşük

¹⁹³ <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>

performans kategorisindeki bankalara bazı kültürel değişkenler bazında benzerlik göstermektedir. Deal ve Kennedy (1982) tarafından finansal performans için hayati önem taşıdığı ifade edilen kültürün gücünün yüksek veya düşük performanslı örgütler için anlamlı fark göstermediğini ifade edilmiştir¹⁹⁴.

3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve PERFORMANS İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1980'lerden sonra örgüt kültürü ve performans üzerine bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu yıllarda Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı ekonomik başarılarının ardında yatan sebep Japon işgücünün yüksek motivasyonuna, içsel değerler, inançlar ve varsayımlar setinin yüksek olmasına bağlamaktadır. Deal ve Kenedy, Kotter ve Heskett, Schein, Denison gibi bu alanda önemli çalışmaları bulunan bir çok araştırmacı örgüt kültürünün performans artırıcı yönde etkileri olduğunu savunmaktadır. Bu çalışmalar özellikle örgüt içindeki kültürel değerlerin iş performansı, verimlilik, öğrenme, dış çevreye uyum, örgütsel sonuçlar, örgütsel etkinlik üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşıldığında ve örgüt üyeleri amaçlarını başarıya doğru hareketler içinde olduğunda örgüt kültürü örgütsel etkinliğini arttırmaktadır¹⁹⁵.

Örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen başlıca yaklaşımlar şunlardır;

- **Kotter ve Heskett'in Yaklaşımı**

Araştırma sonucunda örgütün güçlü ortaklar, müşteriler ve çalışanlarıyla bir bütün oluşturduğu ve örgütün içindeki değerler sistemi ile performans artırıcı kültürün

¹⁹⁴ Ahmet Hakan Yüksel, **a.g.e.**: 60.

¹⁹⁵ Erol Eren, Lütfihak Alpkan, Ercan Ergün, **Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri**, İstanbul: Doğu Üniversitesi, 2003: 56.

sürüdüldüğünü belirtmişlerdir. Onlara göre örgüt kültürünün firmaların uzun dönem performansların makul etkileri bulunmaktadır.¹⁹⁶

- **Deal ve Kennedy Yaklaşımı**

Genel olarak Deal ve Kennedy'nin yaklaşımlarını şu şekilde özetlememiz mümkündür; Güçlü örgüt kültürlerinin firma içi ilişkileri düzenlemektedir. Bu tür firmalarda koordinasyon ve kontrol sorunları çok fazla görülmemekte ve kaynaklar çatışmalarla israf edilmemektedir. Güçlü bir kültür örgütün geçmişini daha iyi öğrenmesini sağlamaktadır. Bu fikir güçlü kültürlerin davranış normlarında fikir birliği, ritüel ve seramonilerle bütünlük ve iyi bilinen hikayeleri karakterize eden süreç olduğudur. Bunlar geçmiş tecrübelerden oluşmakta ve geçmiş bilgilerin paylaşılmasıyla sosyal bütünlük oluşmakta ve bu durum çalışanlara karar alırken yardımcı olmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü geçmişteki başarı ve başarısızlıkların öğrenilmesini ve bu sayede rakiplere göre daha iyi bir performans göstermeyi olanaklı kılmaktadır¹⁹⁷.

3.4. KÜLTÜRÜN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ GÜCÜ

Kültürün çalışma çevresi ile örtüştüğü şartlarda uygulanan strateji, içsel olarak işlerin nasıl yürütüleceğine dair biçimsel olmayan kurallar ve örgüt üyeleri arasında birbirlerine yönelik baskı oluşturur. Kültürel olarak onaylanan davranış gelişirken kültür dışı davranışlar sıklıkla cezalandırılır. Kültürün ve stratejinin aynı hızda olmaması, bir örgütte stratejiyi destekleyen felsefe ve değerlerin yetişmesini engeller. Strateji ile kültürün birbirini tamamlaması, örgüt üyelerini motive eder. Standartlar ve değerler sistemi yaratarak üyeler gözünde güçlü bir örgüt kimliği oluşmasını sağlar.” Bir örgütün faaliyet gösterdiği işkolunda ortalama performansı yakalaması için maliyet ya da farklılaşma avantajını kullanması gerekmektedir. Bu avantajları yaratmanın yollarını bulmada itici güç örgüt kültürünün temelinde yatan

¹⁹⁶ Antony Hubert, “Assesing Work- Relationship Cultures: Type, Fit and Organizational Impact”, Virginia Commonwealth University, 2001:41

¹⁹⁷ Esra Dinç Özcan, **Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi ve Bir Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006: 52.

varsayımlardır. Stratejiyi aksiyon akımını düzenleyen bir model olarak göz önüne alırsak, bu modelin gerçeğe dönüşmesini sağlayan birleştirici unsur kültürdür, örgütün kendine özgü stratejisinin sağlam kolonlar üzerine inşa edilmesinde başta lider olmak üzere üst düzey yönetim önemli rol oynar. Örgüt kültürünün derinliği ve gücü aynı zamanda, örgütün kurucusunun gücü ile o kişinin sahip olduğu inanç ve değerler setinin berraklığını, örgüt üyelerinin birlikte yaşadıkları deneyimlerin birikimini, paylaşım yoğunluğunu ve örgütün tarihi boyunca elde ettiği başarının derecesini gösterir¹⁹⁸.

3.5. GÜÇLÜ KÜLTÜR

Örgüt kültürü her işletmede aynı yapıya sahip değildir. Bu durumda karşımıza zayıf ve güçlü örgüt kültürü kavramları çıkmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt içerisinde belirleyici bir rol oynaması ve örgüt üyelerini etkilemesi güçlü bir örgüt kültürünün varlığına işaretler. 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 kazanır¹⁹⁹.

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 sonucudur²⁰⁰.

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,

¹⁹⁸ Ahmet Hakan Yüksel, **a.g.e.**: 62.

¹⁹⁹ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi**, 2.bs, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002: 535.

²⁰⁰ Yahya Fidan, **Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi**, Verimlilik Dergisi, C:II:18, 1996: 22.

öğrenme gibi birtakım süreçlerin içselleştirildiği bir çalışma ortamı ortaya çıkması beklenilmektedir. Güçlü kültürlerin örgütsel yasamdaki sonuçları şöyle belirlenebilir²⁰¹.

- 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.

²⁰¹ İ. Bakan, T. Büyükmeşe, H. Bedestenci, **a.g.e.**: 77.

3.5.1. Güçlü Kültürün Gelişmesini Etkileyen Koşullar

Byles, Aupperle ve Arogyasvamy (1991), kültürün güçlü ya da zayıf olmasını etkileyen koşulları kısaca aşağıdaki başlıklarla ifade etmişlerdir²⁰².

a. Örgüt Ölçeği: Kültür her grubun fenomenidir. Grup ne kadar küçük olursa ve benzer deneyimlere sahip olursa genele yaygın bir kültürün oluşması, nakledilmesi ve kökleşmesi o derece yüksek bir ihtimaldir, özellikle coğrafi ve fonksiyonel bölünmenin yaygın olduğu büyük örgütlerde tek bir kültür geliştirmek pek olası değildir. Bunun yerine her birimin kendi içsel ortak yönlerini yansıttığı alt kültürler devreye girer.

b. Örgütün Yaşı: Yaşça ileri olan örgütler, zaman içerisinde yarattıkları hikaye, mitler ve törenler sayesinde kimlik arayışındaki genç örgütlere göre daha kendine özgü bir kültürel yapıya sahip olma eğilimindedir.

c. Örgütsel Teknoloji: Teknolojinin ileri olduğu ve geliştirildiği yerlerde iş görmenin genel kabul görmüş yolları bulunur. Müşterek örgüt kültürü performans üzerine olumlu etkiye sahip olma eğilimindedir. Bununla birlikte, teknolojilerin rutin olmadığı ve başarının görevi ifa etmeye yönelik radikal yöntemlerden elde edildiği örgütlerde tek kültürün oluşması hem olası değildir, hem de arzu edilmez.

d. Kontrol Sistemleri ve Sosyalleşme: Kontrol sistemleri, kültürün güçlü olabilmesi için değer ve inançları tamamlamalıdır. Sosyalleşmenin, kontrol sistemleriyle eşanlı olarak, örgütteki her üyenin kariyer hayatı boyunca yürürlükte olması gerekmektedir. Sosyalleşme, güçlü bir kültürel yapı oluşturabilmek üzere spesifik değer ve inançları yaymaya ve takviye etmeye yönelik tasarlanmış bir süreçtir.

e. Dışsal Çevre: Dışsal çevredeki istikrar, içsel çevrenin gelişmesine katkıda bulunarak kökleşmesine imkan verir. Dışsal çevredeki istikrarsızlık ortamının yarattığı meydan okuma ve çelişkiler tek bir kültürün gelişmesine ya da mevcut kültürün güçlenmesine engel olur.

²⁰² Ahmet Hakan Yüksel, a.g.e.: 64.

f. Devir Hızı: örgüt yönetiminin genel görünümündeki hızlı değişiklikler örgüte farklı bakış açılarını sokacağından güçlü bir kültürün oluşmasına yönelik ihtimali zayıflatır. Örgüt yönetiminin devir hızı (yönetimin çok sık değişmesi) örgüt kültürü üzerinde kayda değer etkiye sahiptir.

g. Büyüme ve Basan: Kültürü örgüt üyeleri gözünde meşrulaştıran ve dolayısıyla güçlendiren unsur, uzun vadeli basan ve büyümedir. Kısa vadeli performans kayıpları istisnai olarak algılanabilir. Ancak performans azalışı süreklilik kaydettiğinde kültürel içerik sorgulanmaya başlayarak kültürde zayıflama sürecini tetikleyebilir.

3.5.2. Güçlü Kültür - Performans İlişkisi ve Durumsallık

Güçlü kültür ile performans arasındaki ilişkinin temelindeki varsayımları aşağıdaki üç başlıkta ortaya koymak mümkündür²⁰³..

- Hedef Birliği,
- Motivasyon,
- Öz Denetim.

Hedef birliği örgüt üyelerine aynı hedefe yönelik olarak ortak aksiyon planı çerçevesinde hareket etme imkanı verir. Bu noktada, örgüt üyelerinin davranışlarının hizalanması önem kazanmaktadır. Gerçek anlamda işbirliğinin tesis edilebildiği örgüt ortamında çalışanların hareketleri amaçlı ve odaklıdır. Uzun dönemli, sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için ortak çalışma olgusuna yüksek seviyeli bağlılık gerekmektedir. Bireysel çaba ve enerji, sinerjik anlamda harmanlanarak derin ve etkili sonuçlar alınmaya çalışılır, örgütün hedef ve stratejileri belirgin olduğundan örgüt üyelerinin karşılaştıkları vakalara hızlı ve uygun tepki verme ihtimali yüksektir. Bu sayede güçlü kültürel altyapı belirsizliğin beraberinde getirebileceği olası uygunsuz aksiyonları önlemiş olur. Motivasyon, örgüt genelinde paylaşılan

²⁰³ Ahmet Hakan Yüksel, **a.g.e.**: 66.

değer ve davranışların aidiyet duygusu ve sadakat yaratması sonucu ortaya çıkarak örgüt üyelerinin bireysel çabalarını artırmada önemli rol oynar. Motivasyonun varlığı hedefe doğru ilerlemede birbirine bağlı süreçleri tetikler. Güçlü kültürün temelindeki diğer varsayım ise, yaratıcılık ve motivasyonu zedeleyen boğucu biçimsel bürokratik yapının denetimi yerine, öz denetimi mümkün kılan kontrol mekanizmasının kuruluşudur. Bireyler hem birbirlerini, hem de süreçleri sürekli denetim altında tutarak örgüt kültürünün empoze ettiği öz değerlerin işleyişinde aksaklığa yer vermemeye çalışır. Bu denetim süreci, örgüt üyesinin örgütün temelde yatan varsayımlarını içeren öz kültürü benimsemiş olmasının doğal bir sonucu olarak bilinç dışı olarak işler. Bu sayede denetim amaçlı örgütsel izleme ve görüntüleme maliyetleri de aşağı çekilerek otokontrol mekanizması kurulmuş olur²⁰⁴.

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ YOLUYLA PERFORMANS YARATMASI

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 olmaktadır²⁰⁵.

İş tatmini çalışan verimliliği ile doğrudan ilgilidir. Çalışan işinden tatmin olmadığında ise duyduğu bağlılık ve istek azalmakta buna bağlı olarak çalışanın verimliliğinde düşüş görülmektedir²⁰⁶.

Güçlü bir örgüt kültüründe daha önce de belirtildiği gibi örgüt üyeleri örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadır. Zayıf örgüt kültürlerinde ise ortak bakış

²⁰⁴ Ahmet Hakan Yüksel, **a.g.e.**: 66.

²⁰⁵ Göksel Ataman Unutkan, **a.g.e.**: 74

²⁰⁶ B. Lund Daulatram, **Organizational Culture and Job Satisfaction**, The Journal of Business & Industrial Marketing, , Vol:18, No: 2/3, 2003: 222.

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 etkileyebilmektedir²⁰⁷.

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 yetiştirilmiş 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 koymaktadır²⁰⁸.

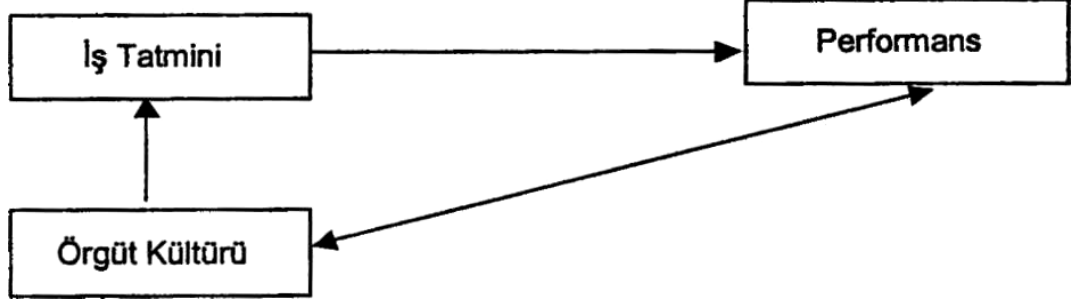
Kültür, bileşimindeki öz değerleri gerek gözlemlenebilir tutum ve davranışlar olarak üyeleri nezdinde, gerekse fiziksel yerleşim biçimi olarak içsel çevre koşullarına yansıtarak görselleştirir. Şekil 4’de, Schein’in (1982) örgüt kültürünü katmanlar halinde ortaya koyduğu yaklaşım çerçevesinde örgütsel yapının görünürdeki yansımaları ve işleyiş biçimleri olarak bu durumu gözlemleme imkânı elde ederiz²⁰⁹.

²⁰⁷ Zeki Akıncı, **Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, Mayıs 2002: 5.

²⁰⁸ Erol Eren, **a.g.e.**: 265-267.

²⁰⁹ Ahmet Hakan Yüksel, **a.g.e.**: 69.

Şekil 3. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini



Kaynak: Ahmet Hakan Yüksel, Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2002: 69

Özellikle iktisadi konjonktürün döngüsel daralmaya sahne olduğu dönemlerde örgütlerin norm kadro dışında kalan üyeleri ile yollarını ayırmak zorunda kalarak küçülmeye yöneldikleri gözlemlenmektedir. Böyle durumlarda kalan üyelerin verimliliğinin muhafazasında homojen kültürel bir içerik iş tatminine zemin hazırlayan koşulların ortadan kalkmasına engel olabilmektedir, örgütsel karar süreçlerine, katılım, iş ilintili konularda bireysel otonomi ve yetki, buluşçuluğun teşvik edilmesi, başarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi, örgüt içi iletişim kanallarının çift yönlü olarak açık olması sayesinde bilgi akışının kesintisiz sürmesi gibi kavramların iş tatminini artırdığı birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Kültürün, öz değerlerinin bu kavramları içermesi gerek yönetsel uygulamalarda, gerekse fiziksel koşullarda varlığını hissettirecek ve iş tatminini sağlayarak verimlilik artışına neden olabilecektir. Aslında, verimlilik artışı, yani performans yaratan temeldeki itici güç, iş tatmininin bileşenlerini özünde barındıran örgütün kültürünün kendisidir²¹⁰.

Rollins ve Roberts (1998) da benzer olarak Şekil 11'de görülen “Hizmet Kar Zinciri” yaklaşımında örgüt ortamının içsel kalitesinin (yönetsel ve fiziksel) örgüt üyelerinde genele yaygın sadakati teşvik ederek verimliliği artırdığını ifade etmişlerdir. Artan verimlilik üretilen hizmet değerine yükselen kalite olarak yansımakta ve müşteri

²¹⁰ Ahmet Hakan Yüksel, a.g.e.: 69.

tatminini doğurmaktadır. Müşteri tatmini ise müşteri sadakatine neden olarak örgütün kar ve büyümeye yönelik hedeflerine hizmet etmektedir²¹¹.

Hizmet kar zinciri beş bağlantıdan oluşmaktadır²¹²:

1. İçsel Hizmet Kalitesi; üstün personelin seçilmesi ve eğitilmesi, kaliteli bir iş ortamı ve müşteri ile ilişkide olanların desteklenmesidir.
2. Tatmin Olmuş ve Verimli Hizmet Çalışanları; daha çok tatmin olmuş olan, sadık ve çok çalışan personelin getireceği başarı,
3. Daha Yüksek Hizmet Değeri; daha etkin ve verimli müşteri değerinin yaratılması ve hizmetin sunulması,
4. Tatmin Olmuş ve Sadık Müşteriler; sadık olan müşteriler, tatmin olmuş olanlardır, tekrarlayan alışverişler ve başkalarına tavsiyeleri ile sözlü reklamı yaparlar, bu da kar zinciri ile sonuçlanır.
5. Sağlıklı Hizmet Kar'ları ve Büyüme; üstün ve istikrarlı bir hizmet performansı kar zincirinin en önemli unsurudur. Bu nedenle hizmet kar'larına ve büyüme hedeflerine ulaşılabilmesi müşteriler ile ilgilenmeyle başlar.

3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI VE BUNLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ

Örgüt kültürünün iş performansına etkisi olabilecek unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz. Bunlar;

1. İletişim Etkisi
2. Karar Verme Etkisi
3. Güvenlik Etkisi

²¹¹ T. Rollins ve D. Robert, Work Culture. Organizational Performance and Business Success . Westport: Quorum, 1998: 27.

²¹² <http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/HizmetPazarlamasi.doc>

4. Stres Etkisi
5. Çatışma Etkisi
6. Yabancılaşma Etkisi
7. Motivasyon Etkisi
8. Örgütsel Değişim Etkisi

şeklinde sıralanabilir. Şimdi bunları kısaca açıklayalım.

3.7.1. İletişim Etkisi

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 sağlayacaktır²¹³.

Örgütsel iletişim; bir mesajın bir kişiden başka biri kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt teknoloji; telefon, faks, bilgisayar, vs. yollarla iletilme ve alınma sürecidir. Örgütsel iletişimin kapsamında; yöneticiler arası iletişim, iş görenler arası iletişim, iş görenlerle yöneticiler arası iletişim, örgütün bölümleri arasına iletişim, örgüt ile müşteri arasında iletişim, örgüt ile halk arasında iletişim, örgüt ile hissedar iletişimi, örgüt ile devlet iletişimi, örgüt ile rakip örgütler ve diğer örgütlerin iletişimi, örgüt ile vakıflar, dernekler, eğitim kurumları iletişimi vb. birçok ilişki ve etkileşim yeralmaktadır²¹⁴.

²¹³ Filiz Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998: 258.

²¹⁴ İ. Yücel, **a.g.e.**: 119.

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt içinde hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir²¹⁵;

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar,
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır,
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır,
- İş ortamında sürtüşme ve baskıları azaltır,
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır,
- Daha aza hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır,
- Karlılığı ve etkinliği artırır,
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

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

²¹⁵ İ. Yücel, **a.g.e.**: 119.

verimlilikten söz etmek mümkün olmayacaktır. Örgüt içi iletişimi etkin kılabilen örgütler, verimlilik alanında önemli mesafeler alacaklardır²¹⁶.

Yukarıda sağladığı faydalar arasında en önemlisi örgütsel performansı artırma özelliğinin bulunmasıdır. İyi bir iletişim, diğer unsurları etkileyerek gerekli performans artışını sağlayacaktır. Bunun tam tersi olan kötü bir iletişim ise performansı düşürecek ve performans üzerinde etkisi olan bir çok unsuru da olumsuz yönde etkileyecektir.

3.7.2. Karar Verme Etkisi

Üstler çoğu zaman astlarının yapacakları işleri planlar ve astlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini bildirirler. Astlar, işin icracısı (Yürütücüsü) olduklarından, bir çok pratik tecrübeler ve işin yapılma olanak ve koşulları hakkında değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, üstleri tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmazlar. Hele kendilerini ilgilendiren sorunlarda fikir ve reylerine müracaat edilmesini şiddetle arzularlar²¹⁷.

Astlara bu imkan verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini bilerek gerçek bir doyum (tatmin) elde ederler. Astların fikirlerini almak, üstlere yaptıracakları işlerin icrası için kolaylık sağlayacaktır. Çünkü işin planlanmasına az çok katılan ast, icrasını da severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı, ast üstlerinin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu durum onların iyi birer yönetici olarak yetişmesini sağlayacaktır²¹⁸.

İyi bir yönetici, alınacak kararlarda iş görenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin iş görenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörenlere

²¹⁶ Müjde Ker, **Örgütsel İletişim**, İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul (Mayıs-Haziran) Sayı:69, 1998: 38.

²¹⁷ E. Eren, **a.g.e.**: 394.

²¹⁸ E. Eren, **a.g.e.**: 394.

kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman yöneticinin karar varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür²¹⁹.

Katılmalı yönetimin temel amacı, çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir²²⁰.

Yönetime katılma olgusu, literatürde bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak övülmekte, bazı düşünürler tarafından da bir takım sakıncalar taşıdığı ileri sürülerek yerilmektedir. Biz burada özet olarak bu yönetsel olgunun yararlı ve sakıncalı taraflarını ele almayı uygun buluyoruz.

Başlıca yararları²²¹;

1. Çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur.
2. Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmek,
3. Eğitsel amaçlarla başvuru bir araç olmaktadır.
4. Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçüksenmeyecek bir rol oynar.
5. Psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
6. Personel devir süratinin azalması sonucunu sağlamaktadır.
7. Sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir tavırda yürütülmesini sağlamaktadır.

²¹⁹ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul:İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını,1998:30

²²⁰ Ç. Kirel, **Örgütsel Stres Yönetimi**, A.Ü.İ.B.F. Dergisi, 11 (1-2),1993:41

²²¹ E. Eren, **a.g.e.**: 394

Sakıncaları²²²;

1. Hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacaktır.
2. Ekonomik buhran, işsizlik ve harp devrelerinde, rafh yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır. İşverenler, örgütlerinde yönetime katılmayı ancak işleri bilen, sorunları idrak eden makul kişilerin örgüt amaçlarına ve çıkarlarına uygun şekilde hareket edeceklerinden emin olduğu zaman ve koşullarda kabullenmektedirler.
3. Komite yönetimi niteliği arzeder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirir
4. Yönetime katılma olsa olsa sendikal hareketleri zayıflatmak ve işgücünü işveren safına çekmek için işgörenlerin hazırladıkları bir tuzaktan öteye gitmemektedir.
5. İşverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadır. Verimliliği azaltan bir etki olmasının en açık ispatı , özel yetenek ve bilgiler gerektiren yöneticilik işinin bu bilgi ve tecrübelerden yoksun ve alınan kararları uygulamakla yükümlü olan kimselere tanınmasıdır.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz yarar ve sakıncalar incelendiğinde hem verimliliği artırıcı hem de düşürücü bir etkisi vardır. Bu aradaki fark tamamen kararlara katılacak olan astların niteliklerine bağlı olarak değişmektedir. İşin sorumluluğunu bilen, işe hakim astlarda böyle bir sıkıntı olmazken bunun tam tersi olan astlarda verimliliği düşürücü bir etki yapmaktadır.

²²² E. Eren, **a.g.e.**: 394.

3.7.3. Güven Etkisi

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlararası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki bir çok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğe sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir²²³.

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlararası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki bir çok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir²²⁴.

Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun; Kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ifade edilen ve aşağıda açıklanan üç farklı boyutu bulunmaktadır²²⁵.

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Ayrıca kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük

²²³ www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya9_2.

²²⁴ www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya9_2.

²²⁵ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000:57.

sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir.

Çağdaş örgütlerde genel olarak yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının eski çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumda örgütsel yapılar, hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek ölçüde katılımı gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak adlandırılan bu yeni oluşum, doğal olarak örgüt içi iletişimin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında toplanması ve bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları, günümüzde büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çağdaş hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir²²⁶.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezleşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır²²⁷.

Güvenin azalması ayrıca tam bilgiye ulaşmada iletişim karşısında engellerin artmasına yol açmakta ve örgüt içinde açık ve dürüst bir paylaşım mümkün olmamaktadır. Bunun sonucunda karar alma süreci zayıflamakta ve kararların niteliği düşmektedir²²⁸.

Daha önceki kısımlarda iletişimin verimlilik ve performans üzerindeki etkilerinden bahsetmiştik. Güven ortamının az olduğu bir örgüt yapısında iletişim önündeki engeller artacağından dolayı performans olumsuz yönde etkilenecektir. Güven

²²⁶ www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya9_2

²²⁷ A.Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, V yayınları, Ankara, 1994:101

²²⁸ W. Madison, **“Organizational Trust”**, Administrator, v.21, No:3, Mar.,2002:6

ortamının oluşturulduğu örgütlerde ise olumlu etki olarak verimlilik ve performans artacaktır.

3.7.4. Stres Etkisi

Stres, insan ve öteki canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılmadan önce fizik ve mühendislik biliminde kullanılmıştır. Stres, 17. yüzyılda “adversity” karşılığı olarak, felaket, bela, musibet gibi anlamları kapsarken yada “affliction” dert, keder, üzüntü yerine kullanılırken 19. yüzyılda kavrama yüklenen anlam değişmiştir. Stresin etimolojik gelişimi de bugünkü anlamını da tam olarak açıklamamaktadır, ancak çağdaş kullanımla belli bir içeriğe ulaşmıştır. Gerçekten, stres sözcüğü iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanı ya da bir başka organizmanın ehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu anlamak içindir. Bir başka deyişle, bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülür. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayacak genişliktedir²²⁹.

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. İş stresi olarak da nitelendirilen stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan durumdur²³⁰.

Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. Stresin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermesi, nedeni anlaşılamayan ve anlaşıldığında da başa çıkılamayan kaygıların o kişinin gücünü aşan sürekli bir gerilime dönüşmesiyle başlar. Önemli olan, yaşam gerilimlerinin bu düzeye gelmeden önce kontrol altına alınması ve hatta belirli amaçlar için onun yarattığı enerjiden yararlanılmasıdır.

²²⁹ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253, Ankara, 1993: 5.

²³⁰ İ. Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16, 1995: 12.

Bunun yapılabilmesi için stresin gerçekte ne olduğunu, nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını bilmek gerekir. Bu bilgiye sahip olan kişi, stresi sağlıklı yaşamını ve başarısını destekleyen bir güç olarak da kullanılabilir²³¹.

İnsanların çalışma yaşamına, çalıştığı iş ortamına ve kendisine özgü stres yaratıcı kaynaklar şöyle sıralanabilir²³².

- İşe ait olan stres kaynakları
- Örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları
- Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları
- Kariyer gelişimine göre stres kaynakları
- Örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları
- Örgüt dışı stres kaynakları
- Bireye ait olan stres kaynakları

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen varsayımlar şunlardır²³³.

Birincisi stres ve performans arasındaki ilişkiyi tersine dönmüş U eğrisine benzetmektedir. Stresin düşük düzeylerinde, bireyler yüksek verimlilik için yeterince uyarılmamaktadırlar. Benzer şekilde, stresin yüksek düzeylerinde, bireyler enerjilerini, performanslarını artırmaktan çok stresle başa çıkmak için harcarlar. Normal stres ortamında ise performans yüksektir. Normal stres altında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmek için yönlendirilmezler, aynı zamanda stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler.

²³¹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık, 2002: 144.

²³² www.paribus.tr.googlepages.comgumustekin_oztemiz

²³³ S.E., Sullivan ve R.S., Bhagat, Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?”, Journal of Management, V:18,N:2, 1992:353

İkincisi, stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığıdır. Düşük stres düzeyinde, bireyler rekabetle yüz yüze gelmedikleri için performansın artması söz konusu olmayacaktır. Orta düzeydeki stres ortamında, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Tersine, yüksek düzeyli stres, hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur.

Üçüncü, stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki vardır. Stres, hem bireyler hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar. Stres tecrübesi, kişileri önemli olaylar için hazırlık olmaya ve uygun tedbirler almaya yönlendirebilir.

Dördüncü, İş stresi ve performans arasında bir ilişki olmadığı varsayımdır.

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma sonucunda dört farklı sonuç ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bireylerin çalıştıkları ortamlar, çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar ve iş ortamında oluşan farklı stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır²³⁴.

Herhangi bir stres kaynağı, yararlı ve zararlı stres olmak üzere iki alternatif ile sonuçlanır. Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres, işte daha etkili performansa yol açarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan stres, performansa yaptığı etki nedeniyle örgütlerde, istenmeyen bir durumdur. Bu iki, örgütlerde stresin her zaman düşük performansa neden olduğu şeklinde bir anlam ifade etmemelidir. Çünkü, ılımlı stresin beraberinde getirdiği yüksek performans, örgütlerde her zaman istenen bir durum olmaktadır²³⁵.

²³⁴ www.paribus.tr.googlepages.comgumustekin_oztemiz

²³⁵ www.paribus.tr.googlepages.comgumustekin_oztemiz

3.7.5. Çatışma Etkisi

Örgütsel çatışma kavramı, “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanabilir²³⁶.

Kapsamlı bir tanımlı yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbiriyle uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür²³⁷.

Çatışma, kaynaklar, güç ve statü, inançlar ve diğer tercih ve istekler konusunda çekişmeyi içeren sosyal bir etkileşim sürecine karşılık gelmektedir. Potansiyel kaynakları belirsizdir ve amaçları, çevresi, yoğunluğu, yöntemleri, katılımcı sayısı ve sonuçları da büyük oranda değişiklik göstermektedir. Bunun için çatışma sosyal ilişkilerde doğal bir fenomendir²³⁸.

Pek çok yönetim düşünürü ve her geçen gün daha çok sayıdaki yönetici tarafından kabul gören ve sisteme bakış açısını yansıtan etkileşim yaklaşımına göre, örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar bunlarda ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlar şeklinde düşünülmesi en sağlıklı yoldur. Örgütsel çatışmaya ilişkin bu genel bakış açısına rağmen, etkileşim modeli de pek çok çatışmanın fonksiyonel olmayan türde ortaya çıkabileceğini ve bunların hem bireylere zarar vereceğini, hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyebileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre; bir çatışmanın fonksiyonel nitelikteki en önemli yönü, varlığını haber verdiği, örgütteki bir rahatsızlığın çözümü için başta yönetim olmak üzere çatışmaya taraf olanların dikkatini çekmesi ve onları araştırmaya yöneltmesidir²³⁹.

²³⁶ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 277.

²³⁷ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000: 217.

²³⁸ www.mmf.gazi.edu.tr/journal, (18.04.2007)

²³⁹ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 277.

Olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği konusunda görüş farklılıklarının olduğu kavram, birey davranışlarına iş tatminsizliği, bıkkınlık, yabancılaşma gibi yansımakla birlikte, iş yavaşlatma, iş yapmama gibi performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Ayrıca güdüleyici olması açısından da bu olumsuzlukların zıddı tutumlar olarak ortaya çıkabilmektedir²⁴⁰.

Modern görüşler ise, çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir başarı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme tarafındadırlar. Çünkü, modern yönetim bilimcilere göre, uyum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar, durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır²⁴¹.

Örneğin, yeni dağıtımla, daha üretken olan ve bundan sonra daha çok para alacak olan departman yöneticileri tarafından “çatışmanın fonksiyonel olduğu” algılanırken, bütçeden eskisine oranla daha az pay almak durumunda kalan departman yöneticilerinin ise çatışmayı “fonksiyonel olmayan” bir çatışma şeklinde algıladıkları mümkündür. Uyuşmazlıkların çözümünde taraflardan biri bazen tatminsizlik içinde kalabilir. Önemli olan uyuşmazlığı giderebilmek için getirilen yeni çözümün örgütün bütününe daha çok yarar sağlayıp sağlamadığıdır²⁴².

Bütün bu anlatılanları değerlendirdiğimizde çatışmanın sorunu göstermede ve çözümünde dikkat edilmesi gereken husular vardır. Sorunun yerini işaret etmesi açısından yöneticiye fırsat sağlarken, çözümünde yapılacak yanlışlıkla da örgütün performansını dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir.

²⁴⁰ www.mmf.gazi.edu.tr/journal, 18.04.2007)

²⁴¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000: 309.

²⁴² M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 277-278.

3.7.6. Yabancılaşma Etkisi

Genel olarak yabancılaşma; “ bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetimin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” şeklinde tanımlanabilmektedir²⁴³.

Bir örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmakta ve amaç ortaklığı inanları birbirine bağımlı kılar. Böyle bir örgüt ortamında insanın davranışı daha güzel bir nitelik gösterir²⁴⁴.

Örgütlerde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterebilirler. “işyerinde doyumsuzluklar, şikayetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma iş yeri disiplinsizliği, çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir²⁴⁵.

Başkalarının kurallarını, kararlarını ve fikirlerini benimseyip, uygulamak veya uygulatmak konumundadır. Bu ortamda işgörenden beklenen klasik davranış, örgüt içinde kendi duygu ve düşüncelerini dışlamak; gerek işe ve gerekse ilişkilerine kendinden bir şeyler katmamaktır. Ancak, günlük örgütsel yaşamda karşılıklı ilişkiler yazılı kurallarca saptanan yalın çizgilerin dışına taşmakta, biçimsel olmayan grup ve arkadaşlıklar gündeme gelebilmekte, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları ve anlaşmazlıklar kağıt üstünde olanlardan farklı ve dinamik bir yapı meydana getirebilmektedir²⁴⁶.

²⁴³ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 237.

²⁴⁴ İ. E. Başaran, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınları, Ankara, 1991: 27.

²⁴⁵ D. Bingöl, **İş Yeri Disiplini ve Çalışma Barışı**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1990: 176.

²⁴⁶ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 243.

Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan örgütsel etmenler şu şekilde sıralanabilir²⁴⁷.

1. Yönetim tarzı,
2. Geçmiş olaylar ve deneyimler,
3. Örgüt büyüklüğü
4. Bilgi akışı,
5. Grup özellikleri,
6. Modüler ilişkiler,
7. Üretim biçimi,
8. İş bölümü,
9. Çalışma koşulları,
10. İnanç ve tutumlar.

Örgütlerde yabancılaşmaya yol açan çevresel etmenler ise şu şekildedir²⁴⁸.

1. Ekonomik yapı,
2. Teknolojik yapı,
3. Toplumsal ve kültürel yapı
4. Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme
5. Politik ve hukuki yapı,
6. Sendikal örgütlenmeler
7. Kitle iletişim araçları.

²⁴⁷ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 245.

²⁴⁸ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 247

3.7.7. Motivasyon Etkisi

İnsanlar neden böyle veya şöyle hareket etmektedirler? Bir başka deyişle, durmakta olan bir organizmayı aktif hale getiren, hareket ettiren şey nedir? Neden şu hareket değil de, öteki hareket yapılmaktadır. Örneğin sabah uyanınca büyük bir istekle hazırlanıp işine giden insanlar, bazı sabahlar işine gitmek istememektedirler. Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışmakta ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, iş yerini terk etmek üzere hazırlanmaya başlamaktadırlar? Kişileri farklı şekilde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler ne yönde davranış gösterir? Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermeleri (veya göstermemeleri) nasıl sağlanabilir?

Bütün bu sorular bizi motivasyon kavramına götürür. Motivasyon kavramı, Türkçe de güdüleme ve isteklendirme kavramları ile ifade edilmektedir. Bu doğrultuda motive, hareket geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür²⁴⁹.

Çağımızda özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinde çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya üretme ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedir. Büyük örgütlerde, üst kademe ile alt kademe arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan özgürlük içinde bir amaç için çalışma zevkini duyabilir²⁵⁰.

Motivasyon, insan davranışında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivasyon; bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısından ve bu yapının

²⁴⁹ Özcan Yeniçeri, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: IQ Kültür ve Sanatçılık Yayınları, 2006: 226.

²⁵⁰ Özcan Yeniçeri, **a.g.e.**: 226-227.

değişen koşullarından olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışa iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle motivasyonun gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş motivasyonu yeniden uyarabilir. Bu durumda motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir²⁵¹.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici amaçların varlığı kabul edilse de, her kişiye her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları kendi arasında ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olmak üzere üç sınıfa ayrılabilir²⁵².

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunun sağlamak kolaylaşır²⁵³.

En önemli faktör olan insan aynı zamanda anlaşılması ve yönlendirilmesi en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. Bu yüzden günümüzde başarılı işletmelerde tüm dikkatler insan üzerinde yoğunlaşmıştır. İşletmelerde çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde onların olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır. Yöneticilerin başarılı olması astlarının işletme çıkarları doğrultusunda kullanmalarına bağlıdır. Bir başka deyişle motivasyonla, personelin performansı, çok yakından ilgilidir. Motivasyonu düşük olan bir personelden yüksek bir performans beklenemez²⁵⁴.

²⁵¹ Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi**, İstanbul, 1970:34

²⁵² M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**: 131.

²⁵³ Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995

²⁵⁴ Ö. Yeniçeri, **a.g.e.**: 227.

3.7.8. Örgütsel Değişim Etkisi

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek v.s.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Örgütlerdeki değişimde örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir konuma gelmek anlamını taşımaktadır²⁵⁵.

Örgütsel değişimin daha etraflı tanımını şu şekilde yapabiliriz; Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla, birey ve grup davranışlarında, örgüt yapısında araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman içinde gerçekleştirilen bilinçli etkinliklerin toplamıdır²⁵⁶.

İşletmeler üzerinde etkili olan değişimleri iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi işletmelerin çevrelerinde meydana gelen işletme dışı değişimler, ikincisi ise işletme içi değişimlerdir. İşletmelerin çevresinde meydana gelen genelde etkileri dolaylı değişimler, sosyal değişimler, teknolojik değişimler, ekonomik ve kültürel değişimler olarak incelemek mümkündür²⁵⁷.

Örgütlerde değişim ihtiyacını yaratan en önemli etken mevcut durumdan duyulan hoşnutsuzluktur. Bu hoşnutsuzluk örgütün stratejileri, yapısı, sistemleri ve bunların sağladığı sonuçlar gibi içsel olabileceği gibi, örgütün çevresinde algılanan değişikliklerden de kaynaklanabilir. Ancak değişime yönelmede hoşnutsuzluk temel neden olsa bile yeterli değildir. Bununla beraber mevcut durumu değiştirecek ya da daha iyi bir konum sağlayacak alternatif yapı, işlev ve yönetim tarzı olduğunun da bilinmesi gerekmektedir²⁵⁸.

Örgütsel değişimin özel amaçlarını şöyle özetleyebiliriz²⁵⁹;

²⁵⁵ M.Ş. Şimşek, **a.g.e.**, 331.

²⁵⁶ Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004:65

²⁵⁷ Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002: 27.

²⁵⁸ Belkıs Özkara, **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim**, Afyon, 1999:16

²⁵⁹ Meryem Akoğlu Kozak, **Değişim Yönetimi: Otel İşletme Müdürlerinin Değişim Yönetimi ile İlgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Ankara, 2004: 18.

1. Değişimin en önemli amacı örgütsel faaliyetlerin etkinliğini artırmaktır. Bu da ancak işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerinin bütünleşmesiyle olacaktır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet ettikleri örgütlerden daha etkin olmalarına bağlıdır.
2. Değişimin diğer bir amacında verimliliği artırmaktır. Bunu sağlamak için örgütte rasyonel olmayan, gereksiz tüm uygulamaların değiştirilmesi gerekecektir. Bunun için örgütün iç yapısı ve faaliyetleri ile ilgili değişimler yapılmalıdır.
3. Değişimin amaçlarından birisi de örgüt üyelerinde motivasyon ve iş tatmini düzeyini arttırmak ve böylece örgütteki çalışma ortamının iyileşmesini sağlamaktır.
4. Yönetimi demokratik ve çağdaş bir düzeye getirmekte örgütsel değişim amaçlarındandır. Örgütler pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlamak için bir takım değişikliklere gidebilirler. Bu değişmeye daha demokratik bir ortam sağlamak ve yönetim biçimini daha çağdaş yapabilmek içindir.
5. Örgütler vizyon yaratmak, katılım ve yaratıcılığı teşvik amacıyla da değişime yönelebilirler. Vizyon kazandırması ve yapı oluşturma için yukardan aşağıya, katılım ve destek sağlama için aşağıdan yukarıya doğru yürütülür.
6. Değişimle önemli ölçüde performans ölçümü de hedeflenmektedir. Değişim sürecinde örgütsel amaçların ölçülebilir hale getirilmesi daha sonra bunların ilgili standartlarla karşılaştırılması işletmeler için önemli bir veri kaynağı olmaktadır.
7. Örgütsel değişimin bireysel düzeyde amaçları da bulunmaktadır. Değişim bireylerin kendi değerlerini ve fikirlerini yeniden değerlendirmesi için fırsatlar yaratır. İnsanlar değişimi kişisel düzeyde anlamazsa onu örgüt düzeyinde sürdüremeyeceklerdir. Dolayısıyla örgütsel değişim kişisel değişimin de aracı olmaktadır.

Özellikle bu değişim türleri arasında performansı doğrudan etkileyecek olan değişim türü teknolojik değişimdir. Teknolojik değişim pahalı bir değişimdir Fakat getirisi de yapılan maliyetleri karşılayacak değişimlerdir. Günümüz teknolojisini takip ederek örgütün iş performansını artırmak mümkündür. Yeni teknolojilerle çok daha kısa sürede ürün elde edilmekte ve çalışanların işini kolaylaştırmaktadır.

3.8. PERFORMANS AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI

Örgüt kültürünün performans üzerinde yaratabileceği pozitif ve negatif etkiler aşağıdaki maddeler çerçevesinde izah edilebilir²⁶⁰.

Pozitif Sonuçlar:

- Örgüt hedeflerine uygunluk gösteren davranışsal etki
- Örgütsel bağların güçlenmesi, gelişen iletişim, örgüt kurallarının örgüt üyeleri genelinde devamlılığının korunması
- Örgüt üyelerinin ve yöneticilerin aynı değerler setini paylaşmalarından kaynaklanan karlılık artışı.
- Örgüt üyesi devir hızının azalması
- İtibarın artması

Negatif Sonuçlar:

- Örgüt hedeflerinin aleyhinde tezahür edebilecek davranışsal normlar
- Değişime karşı direnç.
- İletişimin önündeki engeller
- Yanlış istikamete doğru bağlılığın artma ihtimali

²⁶⁰ Ahmet Hakan Yüksel, a.g.e.: 86.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE NİĞDE İLİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Organizasyonel Kültürün İş Performansına Olan Etkisi Niğde ilinde faaliyet gösteren BİRKO AŞ. Bünyesinde çalışanları kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olan bir çalışma ve araştırma yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacına, sonra araştırmanın hipotezlerine, daha sonra da araştırmanın kapsamı ve kısıtlarına, araştırmanın yöntemine, kullanılan analiz yöntemlerine ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütler günümüz koşullarında küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve bunu sağlarken de örgüt üyelerini memnun etmek durumundadırlar. Bunu yaparken ise örgütte yeniden yapılanma sağlanmalı ve örgüt yönetim sistemi de bu değişime ayak uydurmalıdır. Örgüt üyeleri, örgüt içindeki rolünün maksimum değer yaratmak yoluyla performansı uzun ve her döneme yayacak bir örgüt sistemine ayak uydurmalıdırlar. Bu işleyiş en üstten en alta kadar bütün kademelerde uygulanmalı ve bu anlayış bütün örgüt çalışanlarına empoze edilmelidir. Bu işleyiş örgüt üyelerinin gözle göremediği bir el gibidir. Örgüt üyeleri bu gizli el sayesinde örgütün ortaya koymuş olduğu düzenin dışına çıkamazlar.

Bu araştırmanın amacı: Çalışanların iş performansı üzerinde örgüt kültürünün etkilerini incelemektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma Niğde ilinde faaliyet gösteren ve Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasına giren Birko Birleşik Koyunlulular Mensucat Ticaret ve Sanayi Aş. Bünyesinde yapılmıştır. Kurumun farklı kademelerinde çalışan 112 kişi üzerinde çalışma yapılmıştır.

Tez çalışması yapılırken ortaya çıkan en önemli kısıtlar zaman ve maliyet olduğundan araştırma sadece Niğde ile kısıtlı kalmıştır. Ancak yapılan araştırmanın bir örnek teşkil etmesi bakımından elde edilen bulgular tahmin yürütmede yararlı olacaktır. Yapılan bu araştırma başka örneklem gruplar içinde uygulanabilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Araştırmada örgütsel kültürün, iş performansını ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıda belirlenmiş olan hipotezler temel alınarak, örgütsel kültürün iş performansını ne yönde etkilediği belirlenmiştir.

H1: Örgüt kültürü ve performans arasında anlamlı bir etki vardır.

H2: Demografik özellikler ile performans arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Demografik özellikler ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amacı ve hipotezleri belirlenmiştir. Bu amaç ve hipotezler doğrultusunda araştırma verileri, Niğde ilinde faaliyet gösteren Birko Birleşik Koyunlulular Mensucat Ticaret ve Sanayi Aş.'de 112 çalışan üzerinden yürütülmüştür. Anket yönteminin uygulanmasında kurum yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek temasa geçilmiş olup böylece anket formlarının çalışanlara düzenli bir şekilde ulaştırılması sağlanmıştır.

4.4.1. Örnek Kütlenin Seçimi ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Niğde ilinde faaliyet gösteren Birko Birleşik Koyunlular Mensucat Ticaret ve Sanayi A.Ş. çalışanlarıdır. Toplam 112 kişi ankete katılmıştır. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem tekniği kullanılmıştır.

Basit tesadüfi örneklem: Tanımlanan evrendeki her elemanın “eşit” ve “bağımsız” seçilme şansına sahip olmasıdır. Yani, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir²⁶¹.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Ek-1 de sunulan anket formu oluşturulmuştur. Anket formundan da görüleceği üzere ilk kısımda demografik özellikler başlığı altında üç soru; çalışanların cinsiyet, iş durumu ve iş deneyimini öğrenmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket formu örgüt kültürünün iş performansına olan etkisini anlamaya yönelik yargı ifadelerinden (5 basamaklı Likert tipi ölçek) oluşmaktadır.

Anketin yapıldığı kurumun yöneticileriyle yüz yüze görüşülüp, iletişim kurulmuştur. Çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir. Alınan izin neticesinde, personel müdürü bu anketleri dağıtıp tekrar teslim etmek üzere görevlendirilmiştir.

²⁶¹ Remzi ALTUNİŞİK, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2004: 127.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 10. Ölçek Güvenilirliği

Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
23	0,881

4.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliğinin Analiz Edilmesi

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 verir²⁶².

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde SPSS 15.0 paket programından yararlanılmıştır. 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 edilir²⁶³.

Bu çalışmada ölçek güvenilirliği Tablo 11’de verilmiştir.

Bu çalışmada ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak ($\alpha \geq 0,6$) değeri temel alınmış olup, hesaplanan α (Güvenlik Katsayısı) değerinin 0,881 çıkmasından dolayı ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu ve iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine ait bilgiler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

²⁶² Remzi ALTUNIŞIK, a.g.e.: 113.

²⁶³ Remzi ALTUNIŞIK, a.g.e.: 115.

4.5.2.1. Cinsiyet

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	Katılımcı Sayısı	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
Kadın	35	31,3	31,3
Erkek	77	68,8	100
Toplam	112	100	

Tablo 11’e göre anketleri cevaplayanların 35’inin (%31,3) kadın, 77’sinin (68,8) ise erkek olduğu görülmektedir.

4.5.2.2. Eğitim Durumu

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumu

EĞİTİM	Katılımcı Sayısı	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
İlkokul	10	8,9	8,9
Orta okul	19	17,0	25,9
Lise	44	39,3	65,2
Üniversite	39	34,8	100
Toplam	112	100	

Tablo 12’de görüldüğü üzere ankete katılanların 39’u (%34,8) üniversite mezunu, 44 (%39,3) tanesi lise mezunu, 19 (%17) tanesi orta okul ve 10 (%8,9) tanesi ise ilkokul mezunudur. Buradan fabrika çalışanlarının çoğunluğunu lise ve üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.5.2.3. İş Tecrübesi Durumu

Ankete katılanların iş tecrübesi dağılımları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların İş Tecrübesi Durumu

İŞ DENEYİMİ	Katılımcı Sayısı	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1-3	6	5,4	5,4
3-5	26	23,2	28,6
5-10	45	40,2	68,8
10-20	35	31,3	100
Toplam	112	100	

Tablo 13’de çalışanların deneyim durumlarına ilişkin istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Tablo 13’e göre katılımcıların 45’i (%40,2) gibi büyük çoğunluğu 5-10 yıl arasında iş deneyimine sahiptir. Diğer katılımcıların ise 35’i (% 31,3) ise 10-20 yıl, 26’sı (%23,2) ise 3-5 yıl, 6’sı (%5,4) ise 1-3 yıl iş deneyimine sahiptir. İş tempoları yoğun ve yıpratıcı olmasına rağmen işin sürekliliği ve üretilen ürün kalitesinin sabit tutulabilmesi açısından firma çalışanlarını uzun süreli istihdam etmiş ve zorunlu olmadıkça tecrübeli elemanlarını işten çıkarmadığı düşünülmektedir.

4.5.3. Anket Yargılarının Değerlendirilmesi

Fabrika çalışanlarına yapılan ve 20 yargıdan oluşan anket Beşli Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS paket programından yararlanmak suretiyle değerlendirilmiştir.

Beşli likert ölçeğine göre yargılar aşağıdaki şekilde değerlendirilecektir.

Tablo 14. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

ORTALAMA	DEĞERLENDİRME
0 - 1,49	Kesinlikle Katılmıyorum
1,5 - 2,49	Katılmıyorum
2,5 - 3,49	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
3,5 - 4,49	Katılıyorum
4,5 ve üzeri	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 15. Fabrika Çalışanlarına Yapılan Beşli Likert Ölçeğine Göre Anket Yargı Oranları

YARGILAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
1-Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyor mu?	17	14	31	28	22	3,21
2-Şirket içi iletişim sorunsuz bir şekilde yürüyor mu?	14	17	29	34	18	3,22
3-Çalışanlar yeni hizmet ve ürünlerden haberdar ediliyor mu?	25	20	28	28	11	2,82
4-Çalışanlar Örgüt içinde eşit fırsatlara sahip mi ?	22	29	25	19	17	2,82
5-Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler nasıl?	8	15	34	38	17	3,37
6-Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu?	17	14	26	29	26	3,29
7-Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu?	11	20	27	30	24	3,32
8-Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları yeterince açık mı?	4	10	33	35	30	3,69
9-Çalışanlara görevleri dahilinde İnsiyatif veriliyor mu?	12	23	31	31	15	3,13
10-Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu?	62	20	19	5	6	1,87
11-Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor?	30	13	35	24	10	2,74

12-Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı?	51	20	22	12	7	2,14
13-Personel şirketin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip mi?	18	17	34	36	7	2,97
14-Sevis, harcırah, prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit sunuluyor mu?	6	11	21	28	46	3,87
15-Şirket içinde adil bir terfi sistemi var mıdır?	16	29	34	17	16	2,89
16-Yöneticiler, çalışanlara adil bir şekilde davranıyor mu?	21	26	28	17	20	2,90
17-Yöneticiler, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgileniyor mu?	16	17	35	24	20	3,13
18-Örgütün misyonu tüm çalışanlar tarafından tam olarak biliniyor mu?	14	21	45	26	6	2,90
19-Çalışma ortamında tüm çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog kurabiliyor mu?	9	15	28	34	26	3,47
20-Örgüt çalışanları yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar mı?	17	21	48	16	10	2,83
21-Örgütün sunduğu hizmet kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu?	16	22	37	21	16	2,99
22-Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli oranda destek veriliyor mu?	14	34	32	20	12	2,84
23-Şirket içinde belirlenen ünvanların yazılı olarak yetki-sorumluluk talimatı var mı?	12	18	36	22	24	3,25

Anket yargılarının değerlendirilmesinde Tablo 15’deki oranlar esas alınacaktır.

Ankete katılan fabrika çalışanlarına sorulan yargılara verilen cevapların oranlarına göre iki yargıyı **katılıyorum** şeklinde ifade etmişlerdir. Bu yargılar ve oranları şu şekildedir.

- Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları yeterince açık mı? (Ort: 3,69)

- Servis, harcırah, prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit sunuluyor mu? (Ort: 3,87)

Ankete katılan fabrika çalışanlarına sorulan yargılara verilen cevapların oranlarına göre ondokuz yargıyı **ne katılıyorum ne katılmıyorum** şeklinde ifade etmişlerdir. Bu yargılar ve oranları şu şekildedir.

- Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyor mu? (Ort: 3,21)
- Şirket içi iletişim sorunsuz bir şekilde yürüyor mu? (Ort: 3,22)
- Çalışanlar yeni hizmet ve ürünlerden haberdar ediliyor mu? (Ort: 2,82)
- Çalışanlar örgüt içinde eşit fırsatlara sahip mi ? (Ort: 2,82)
- Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler nasıl? (Ort: 3,37)
- Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu? (Ort: 3,29)
- Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu? (Ort: 3,32)
- Çalışanlara görevleri dahilinde inisiyatif veriliyor mu? (Ort: 3,13)
- Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor? (Ort: 2,74)
- Personel şirketin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip mi? (Ort: 2,97)
- Şirket içinde adil bir terfi sistemi var mıdır? (Ort: 2,89)
- Yöneticiler, çalışanlara adil bir şekilde davranıyor mu? (Ort: 2,90)
- Yöneticiler, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgileniyor mu? (Ort: 3,13)

- Örgütün misyonu tüm çalışanlar tarafından tam olarak biliniyor mu? (Ort: 2,90)
- Çalışma ortamında tüm çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog kurabiliyor mu? (Ort:3,47)
- Örgüt çalışanları yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar mı? (Ort: 2,83)
- Örgütün sunduğu hizmet kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu? (Ort: 2,99)
- Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli oranda destek veriliyor mu? (Ort: 2,84)
- Şirket içinde belirlenen ünvanların yazılı olarak yetki - sorumluluk talimatı var mı? (Ort: 3,25)

Ankete katılan fabrika çalışanlarına sorulan yargılara verilen cevapların oranlarına göre iki yargıyı **katılmıyorum** şeklinde ifade etmişlerdir. Bu yargılar ve oranları şu şekildedir.

- Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu? (Ort: 1,87)
- Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı? (Ort: 2,14)

4.5.4. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H1: Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır.

Burda regresyon analizinden faydalandık. Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişkenin

kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denir²⁶⁴. Biz burada tek değişkenli regresyon analizinden faydalandık ve sonuçları buna göre değerlendirdik.

Tablo 16. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili
Özet Tablo

R	R-Kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahminin Standart Hatası
,717	,514	,432	,891

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Örgüt kültürü ve iş performansı arasında anlamlı bir etki vardır hipotezini incelemek üzere gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon modelinin özet tablosu (**Tablo 17**) ele alındığında **R** değeri (Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil eder) incelendiğinde bu değer yüksek olması bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını gösterir. Bizim **R** Değerimiz **0,717** çıkmıştır ve bu bize bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu gösterir. Ayrıca Tablo 17’de Düzeltilmiş R-kare katsayısının (Regresyon modelinin gerçek açıklama gücü) 0,432 düzeyinde olması da bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine Tablo 17’de yer alan R-karenin değeri 0,514, bağımlı değişken olan iş performansının % 51,4 oranında bağımsız değişken olan örgüt kültürü ile açıklandığını göstermektedir. Modelin istatistikse açıdan geçerliliği Tablo 18’de görülmektedir.

²⁶⁴ Remzi ALTUNIŞIK, a.g.e.: 2000.

Tablo 17. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili
Anova Tablosu

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	79,664	16	4,979	6,270	,000
Artan	75,443	95	,794		
Toplam	155,107	111			

Örgüt kültürünün, performansı ne düzeyde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için, Anova tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değerin 0,05'ten küçük (Sig.< 0,05) olması gerekmektedir. Bu sütundaki değer 0,05'in üzerinde olsaydı ilişkinin anlamsız olduğu görülecekti. Tablo 17'de anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (Sig.= 0,00 < 0,05) olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize regresyon modelinin tesadüfi olmadığını göstermektedir.

Tablo 18. Örgüt Kültürü ve Performans Arasında Anlamlı Bir Etki Vardır İle İlgili
Bağımsız Değişkenler Tablosu

	B	Beta	t	Anlamlılık
Sabit	,149		,300	,765
Y1	-,020	-,022	-,230	,819
Y2	-,028	-,030	-,302	,764
Y3	-,058	-,064	-,648	,050
Y4	,318	,361	3,414	,001
Y5	,165	,156	1,738	,009
Y8	,052	,047	,529	,598
Y9	,147	,149	1,585	,012
Y13	,025	,024	,253	,801
Y14	-,007	-,008	-,090	,929
Y15	,162	,171	1,614	,041
Y16	-,028	-,032	-,292	,771
Y17	-,026	-,028	-,291	,771
Y18	,200	,180	1,805	,037
Y19	-,276	-,284	-2,899	,005
Y20	,149	,143	1,666	,099
Y23	,156	,167	1,890	,046

Modelin tahmini sonucu $Y = 0,149 - 0,02*Y1 - 0,028*Y2 - 0,058*Y3 + 0,318*Y4 + 0,165*Y5 + 0,052*Y8 + 0,147*Y9 + 0,025*Y13 - 0,007*Y14 + 0,162*Y15 - 0,028*Y16 - 0,026*Y17 + 0,2*Y18 - 0,276*Y19 + 0,149*Y20 + 0,156*Y23$ olarak ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün, performansı ne düzeyde etkilediğini incelemek üzere gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon modelinin katsayı tablosu, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklayabilecek güvenilirliğe sahip sayılabilir Tablo 18’de anlamlılık değerleri B sütunundaki bağımsız değişkenin etki katsayısının anlamlı olduğunu göstermektedir. Katsayı tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değerlerin bazıları %5’ten küçüktür, bazıları ise %5’ten büyüktür. Değerlerin tabiki %5’ten küçük olması istenmiştir. Fakat büyük olan değerlerinde anlamlılık düzeyini çok fazla etkilemeyecek boyutlarda olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki anlamlı bir etki vardır hipotezinin regresyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve iş performansı arasında anlamlı bir etki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki etki olumlu bir etkidir. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmalarla da paralellik göstermektedir.

H2: Demografik Özellikler İle İş Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Ankete katılanların verdikleri yanıtların aşağıdaki hipotezlerde belirtilen demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U istatistik testi ile %5 önem seviyesinde sınanmıştır.

Bu test için verinin dağılımı konusunda herhangi bir şart olmamakla birlikte, verinin tesadüfi olarak toplanmış olması gerekir. Bu test yardımıyla, bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip ana kitlelerden (popülasyondan) geldiği hipotezi test edebilmektedir²⁶⁵.

²⁶⁵ Remzi ALTUNIŞIK, a.g.e.: 183

Tablo 19. Demografik Özellikler (Cinsiyet) ile Performans Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo

YARGILAR	Cinsiyet	Sayı	Aritmetik Ortalama	Toplam Ortalama
Y 6: Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	52,83 58,17	1849 4479
Y 7: Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	64,23 52,99	2248 4080
Y 10: Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	53,43 57,90	1870 4458
Y 11: Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	57,34 56,12	2007 4321
Y 12: Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	51,94 58,57	1818 4510
Y 21: Örgütün sunduğu hizmet kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	64,46 52,88	2256 4072
Y 22: Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli destek veriliyor mu?	Kadın Erkek Toplam	35 77 112	60,47 54,69	2216,50 4211,50

Tablo 20. Demografik Özellikler (Cinsiyet) ile Performans Arasında Anlamlı bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistiki Bilgiler

	Y 6	Y 7	Y 10	Y 11	Y 12	Y 21	Y 22
Mann Whitney U	1219	1077	1240	1318	1188	1069	1208
Wilcoxon W	1849	4080	1870	4321	1818	4072	4211,50
Z	-,827	-1,742	-,745	-,191	-1,061	-1,799	-,900
Anlamlılık Düzeyi	,408	,082	,456	,848	,289	,072	,368

Test istatistiği Z'nin hesaplanmasında kullanılan U ve W değerleri ile hesaplanan test istatistiğinin anlamlı olup olmadığını gösteren anlamlılık düzeyi verileri incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi değerleri istatistiksel olarak %5 den küçük olmadığı için herhangi bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmanın Niğde ile sınırlı

tutulması ve anketi cevaplayanların tesadüfi olarak seçilmesinden ötürü böyle bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 21. Demografik Özellikler (Eğitim Durumu) İle Performans Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo

YARGILAR	Öğrenim Durumu	Sayı	Aritmetik Ortalama
Y 6: Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu?	İlkokul	10	54.65
	Ortaokul	19	54.13
	Lise	44	59.35
	Üniversite	32	54.91
Y 7: Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu?	İlkokul	10	69.50
	Ortaokul	19	63.71
	Lise	44	52.64
	Üniversite	32	54.01
Y 10: Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu?	İlkokul	10	54.95
	Ortaokul	19	57.61
	Lise	44	55.69
	Üniversite	32	57.27
Y 11: Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor?	İlkokul	10	47.90
	Ortaokul	19	61.87
	Lise	44	55.14
	Üniversite	32	57.63
Y 12: Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı?	İlkokul	10	63.60
	Ortaokul	19	59.95
	Lise	44	54.59
	Üniversite	32	55.15
Y 21: Örgütün sunduğu hizmet kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu?	İlkokul	10	68.30
	Ortaokul	19	57.76
	Lise	44	54.58
	Üniversite	32	55.03
Y 22: Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli destek veriliyor mu?	İlkokul	10	64.20
	Ortaokul	19	60.55
	Lise	44	50.41
	Üniversite	32	59.42

Tablo 22. Demografik Özellikler (Eğitim Durumu) İle Performans Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistik Bilgiler

	Y 6	Y 7	Y 10	Y 11	Y 12	Y 21	Y 22
Chi-Square	.595	3.568	.114	1.434	1.023	1.677	2.896
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig	.898	.312	.990	.698	.796	.642	.408

Burda Kruskal-Vallis Testi uygulanmıştır. Uygulama olarak Mann Whitney testine oldukça benzemektedir. Farkı üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılır olmasıdır. Anlamlılık düzeyi değerleri istatistiksel olarak %5 den küçük olmadığı için herhangi bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmanın Niğde ile sınırlı tutulması ve anketi cevaplayanların tesadüfi olarak seçilmesinden ötürü böyle bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 23. Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Performans Arasında Anlamlı Bir farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo

YARGILAR	İş Deneyimi	Sayı	Aritmetik Ortalama
Y 6: Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu?	1-3	6	75.25
	3-5	26	56.06
	5-10	45	52.12
	10-20	35	59.24
	Toplam	112	
Y 7: Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu?	1-3	6	67.08
	3-5	26	63.12
	5-10	45	54.27
	10-20	35	52.64
	Toplam	112	
Y 10: Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu?	1-3	6	61.42
	3-5	26	54.27
	5-10	45	56.98
	10-20	35	56.70
	Toplam	112	
Y 11: Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor?	1-3	6	62.08
	3-5	26	64.98
	5-10	45	53.22
	10-20	35	53.46
	Toplam	112	

Y 12: Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı?	1-3	6	50.50
	3-5	26	65.83
	5-10	45	56.41
	10-20	35	50.71
	Toplam	112	
Y 21: Örgütün sunduğu hizmet kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu?	1-3	6	72.67
	3-5	26	63.12
	5-10	45	52.21
	10-20	35	54.33
	Toplam	112	
Y 22: Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli destek veriliyor mu?	1-3	6	72.17
	3-5	26	62.08
	5-10	45	52.63
	10-20	35	54.64
	Toplam	112	

Tablo 24: Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Performans Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır İle İlgili İstatistik Bilgiler

	Y 6	Y 7	Y 10	Y 11	Y 12	Y 21	Y 22
Chi-Square	3.226	2.549	.331	2.895	3.884	3.715	3.102
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig	.358	.466	.954	.408	.274	.294	.376

Burda Kruskal-Vallis Testi uygulanmıştır. Uygulama olarak Mann Whitney testine oldukça benzemektedir. Farkı üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılır olmasıdır. Anlamlılık düzeyi değerleri istatistiksel olarak %5 den küçük olmadığı için herhangi bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmanın Niğde ile sınırlı tutulması ve anketi cevaplayanların tesadüfi olarak seçilmesinden ötürü böyle bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

H3: Demografik Özellikler İle Örgüt Kültürü Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

Ankete katılanların verdikleri yanıtların aşağıdaki hipotezlerde belirtilen demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U istatistik testi ile %5 önem seviyesinde sınanmıştır.

Tablo 25. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Örgüt Kültürü Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo

YARGILAR	Cinsiyet	Sayı	Aritmetik Ortalama	Toplam Ortalama
Y 1: Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyor mu?	Kadın	35	55,23	1933,00
	Erkek	77	57,08	4395,00
	Toplam	112		
Y 2: Şirket içi iletişim sorunsuz bir şekilde yürüyor mu?	Kadın	35	59,84	2094,50
	Erkek	77	54,98	4233,50
	Toplam	112		
Y 3: Çalışanlar yeni hizmet ve ürünlerden haberdar ediliyor mu?	Kadın	35	55,86	1955,00
	Erkek	77	56,79	4373,00
	Toplam	112		
Y 4: Çalışanlar Örgüt içinde eşit fırsatlara sahip mi ?	Kadın	35	56,76	1986,50
	Erkek	77	56,38	4341,50
	Toplam	112		
Y 5: Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler nasıl?	Kadın	35	68,19	2386,50
	Erkek	77	51,19	3941,50
	Toplam	112		
Y 8: Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları yeterince açık mı?	Kadın	35	62,60	2191,00
	Erkek	77	53,73	4137,00
	Toplam	112		
Y 9: Çalışanlara görevleri dahilinde İnsiyatif veriliyor mu?	Kadın	35	48,91	1712,00
	Erkek	77	59,95	4616,00
	Toplam	112		
Y 13: Personel şirketin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip mi?	Kadın	35	61,40	2149,00
	Erkek	77	54,27	4179,00
	Toplam	112		
Y 14: Sevis, harcırah, prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit sunuluyor mu?	Kadın	35	66,54	2329,00
	Erkek	77	51,94	3999,00
	Toplam	112		
Y 15: Şirket içinde adil bir terfi sistemi var mıdır?	Kadın	35	56,54	1979,00
	Erkek	77	56,48	4349,00
	Toplam	112		
Y 16: Yöneticiler, çalışanlara adil bir şekilde davranıyor mu?	Kadın	35	50,50	1767,50
	Erkek	77	59,23	4560,50

	Toplam	112		
Y 17: Yöneticiler, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgileniyor mu?	Kadın	35	54,61	1911,50
	Erkek	77	57,36	4416,50
	Toplam	112		
Y 18: Örgütün misyonu tüm çalışanlar tarafından tam olarak biliniyor mu?	Kadın	35	60,10	2103,50
	Erkek	77	54,86	4224,50
	Toplam	112		
Y 19: Çalışma ortamında tüm çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog kurabiliyor mu?	Kadın	35	60,41	2114,50
	Erkek	77	54,72	4213,50
	Toplam	112		
Y 20: Örgüt çalışanları yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar mı?	Kadın	35	66,49	2327,00
	Erkek	77	51,96	4001,00
	Toplam	112		
Y 23: Şirket içinde belirlenen ünvanların yazılı olarak yetki-sorumluluk talimatı var mı?	Kadın	35	58,67	2053,50
	Erkek	77	55,51	4274,50
	Toplam	112		

Tablo 26. Demografik Özellikler (Cinsiyet) İle Örgüt Kültürü Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili İstatistiki bilgiler

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y8	Y9	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y23	Y20	Y23
Mann-Whitney	1303	1230	1325	1338,5	938,5	1134	1082	1176	996	1346	1137,5	1281,5	1221,5	1210,5	998	1271,500	998	1271,5
Wilcoxon W	1933	4233,5	1955	4341,5	3941,5	4137	1712	4179	3999	4349	1767,5	1911,5	4224,5	4213,5	4001	4274,500	4001	4274,5
Z	-,287	-,755	-,145	-,058	-2,667	-1,394	-1,714	-1,116	-2,316	-,010	-1,348	-,426	-,827	-,887	-2,303	-,491	-2,303	-,491
Anlamlılık Düzeyi	,774	,450	,885	,954	,008	,163	,087	,265	,021	,992	,178	,670	,408	,375	,021	,623	,021	,623

Ankete katılanların verdikleri yanıtların aşağıdaki hipotezlerde belirtilen demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U istatistik testi ile %5 önem seviyesinde sınanmıştır. Tablo 24’de Yargı 5’de anlamlılık düzeyi ,008 çıkmıştır ve % 5’ten küçüktür. Yargı 14’de ,021 çıkmıştır ve % 5’ten küçüktür. Yargı 20’de, 021 çıkmıştır. Bu üç yargının anlamlılık düzeyi %5’ten küçük olduğu için farklılık vardır. Bu verilere göre Tablo 23’te bu yargılara bakılırsa farklılığı oluşturanlar Yargı 5’te % 68,19 ile kadınlardır. Yargı 14’de ise farklılığı oluşturan % 66,54 ile kadınlardır. Yargı 20’de ie farklılığı oluşturan % 66,49 ile yine kadınlardır. Bu durumda Demografik Özellikler ile Örgüt Kültürü arasında anlamlı bir farklılık vardır diyebiliriz.

Tablo 27. Demografik (İş Deneyimi) Özellikler İle Örgüt Kültürü Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır İle İlgili Özet Tablo

YARGILAR	İş Deneyimi	Sayı	Aritmetik Ortalama
Y 1: Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyor mu?	1-3	6	69,08
	3-5	26	68,83
	5-10	45	46,46
	10-20	35	58,10
	Toplam	112	
Y 2: Şirket içi iletişim sorunsuz bir şekilde yürüyor mu?	1-3	6	55,83
	3-5	26	69,40
	5-10	45	47,34
	10-20	35	58,80
	Toplam	112	
Y 3: Çalışanlar yeni hizmet ve ürünlerden haberdar ediliyor mu?	1-3	6	48,58
	3-5	26	62,71
	5-10	45	55,89
	10-20	35	54,03
	Toplam	112	
Y 4: Çalışanlar Örgüt içinde eşit fırsatlara sahip mi ?	1-3	6	59,58
	3-5	26	65,88
	5-10	45	55,97
	10-20	35	49,69
	Toplam	112	
Y 5: Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler nasıl?	1-3	6	72,25
	3-5	26	61,63
	5-10	45	50,88
	10-20	35	57,21
	Toplam	112	

Y 8: Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları yeterince açık mı?	1-3	6	70,58
	3-5	26	62,46
	5-10	45	49,67
	10-20	35	58,44
	Toplam	112	
Y 9: Çalışanlara görevleri dahilinde İnsiyatif veriliyor mu?	1-3	6	52,58
	3-5	26	57,17
	5-10	45	53,03
	10-20	35	61,13
	Toplam	112	
Y 13: Personel şirketin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip mi?	1-3	6	49,17
	3-5	26	57,44
	5-10	45	58,32
	10-20	35	54,71
	Toplam	112	
Y 14: Sevis, harcırah, prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit sunuluyor mu?	1-3	6	73,08
	3-5	26	55,94
	5-10	45	60,26
	10-20	35	49,24
	Toplam	112	
Y 15: Şirket içinde adil bir terfi sistemi var mıdır?	1-3	6	71,25
	3-5	26	59,27
	5-10	45	56,07
	10-20	35	52,47
	Toplam	112	
Y 16: Yöneticiler, çalışanlara adil bir şekilde davranıyor mu?	1-3	6	70,50
	3-5	26	56,73
	5-10	45	52,79
	10-20	35	58,70
	Toplam	112	
Y 17: Yöneticiler, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgileniyor mu?	1-3	6	54,58
	3-5	26	59,38
	5-10	45	54,78
	10-20	35	56,90
	Toplam	112	
Y 18: Örgütün misyonu tüm çalışanlar tarafından tam olarak biliniyor mu?	1-3	6	58,58
	3-5	26	58,60
	5-10	45	57,53
	10-20	35	53,26
	Toplam	112	
Y 19: Çalışma ortamında tüm çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog kurabiliyor mu?	1-3	6	59,83
	3-5	26	53,88
	5-10	45	55,88
	10-20	35	58,67
	Toplam	112	

Y 20: Örgüt çalışanları yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar mı?	1-3	6	59,67
	3-5	26	59,08
	5-10	45	55,20
	10-20	35	55,71
	Toplam	112	
Y 23: Şirket içinde belirlenen ünvanların yazılı olarak yetki-sorumluluk talimatı var mı?	1-3	6	75,50
	3-5	26	63,50
	5-10	45	46,08
	10-20	35	61,44
	Toplam	112	

Tablo 28. Demografik Özellikler (İş Deneyimi) İle Örgüt Kültürü Arasında anlamlı Bir İlişki Vardır İle İlgili İstatistik Bilgiler

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y8	Y9	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y23
Chi-Square	9,51	8,316	1,605	3,954	3,698	4,461	1,399	,618	4,322	2,087	1,950	,378	,577	,430	,345	9,223
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,023	,040	,658	,267	,296	,216	,706	,892	,229	,554	,583	,945	,902	,934	,951	,026

Burada Kruskal-Vallis Testi uygulanmıştır. Uygulama olarak Mann Whitney testine oldukça benzemektedir. Farkı üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılır olmasıdır. Anlamlılık düzeyi değerleri istatistiksel olarak %5 önem seviyesinde sınanmıştır. Tablo 26'da Yargı 1'de anlamlılık düzeyi ,023 çıkmıştır ve % 5'ten küçüktür. Yargı 2'de ,04 çıkmıştır ve % 5'ten küçüktür. Yargı 23'de ,026 çıkmıştır. Bu üç yargının anlamlılık düzeyi %5'ten küçük olduğu için farklılık vardır. Bu verilere göre Tablo 25'te bu yargılara bakılırsa farklılığı oluşturanlar Yargı 1'de % 69,08 ile 1-3 yıl iş deneyimine sahip olanlardır.. Yargı 2'de ise farklılığı oluşturan % 69,40 ile 3-5 yıl iş deneyimine sahip olanlardır.. Yargı 23'te ie farklılığı oluşturan % 75,50 ile yine 1-3 yıl iş deneyimine sahip olanlardır.. Bu durumda Demografik Özellikler ile Örgüt Kültürü arasında anlamlı bir farklılık vardır diyebiliriz.

SONUÇ

Araştırma bulgularının, örgütlerde performans artırıcı kültürel yapının kurulmasında hangi bileşenlerin ağırlıklı öneme sahip olduğunun tespit edilmesine yönelik olarak faydaları bulunmaktadır. Örgütsel performans, günümüz küresel iktisadi koşullarında, sadece üretilen ürün ya da hizmetin satılarak kar edilmesi olarak ifade edilebilecek basit bir kavram olarak ele alınmamaktadır. Özde kar etmek ve bu suretle büyümek esas iken günümüzde karlılık bir amaç değil, genele yaygın vizyoner bir örgütsel gelişimin beraberinde getirdiği bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok sistematik ya da sistematik olmayan etkenlerin birbirleriyle ve örgütle olan karmaşık ilişkiler ağı ile örgüt içindeki tüm unsurların karşılıklı ilişkilerinin yapısını örgüt üyeleri nezdinde genel kabul görmüş değer ve varsayımların oluşturduğu, tutum ve davranışlar düzeyindeki bir görünmez elin dışsal ve içsel çevre unsurlarını birbiriyle uyumlu olarak işler halde tutması gerekmektedir. Örgütsel gelişimi mümkün kılacak performansı yaratmada hayati bir unsur olan bu görünmez eli örgütün kültürü olarak ifade etmek mümkündür. Örgüte dışsal çevreye hızlı uyum sağlama ve buna yönelik izlenecek politikaları çatışma yaratamayacak şekilde içselleştirme imkanı veren bir kültürel yapı, ana hatlarıyla kuramsal kısımda bahsi geçen adaptif kültürel bileşenlerin örgüt kültürünün içeriği olması ile mümkün olabilmektedir. Performans, örgütün gelişimi ile ölçülmekte olup örgütsel gelişim ise örgüt üyelerinin gelişimlerinin bir bileşkesi olarak adledilebilir. Günümüz küresel iş dünyasında çalışanlar iş tatminini sadece aldıkları ücretle eşdeğer görmemekte, üyesi bulundukları örgütün gelişmekte olan bir yapı olmasına ve kendilerinin de bu gelişime katkıda bulunabilmelerine büyük önem vermektedirler. Bu nedenle iş tatmini yoluyla performans yaratmak için stratejik olarak uygun örgüt kültürünün tesis edilmesi performansta sürekliliği de sağlamak açısından önemlidir²⁶⁶.

Bununla birlikte örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere kendilerine özgü nitelikleri ve bu sektörlerin mal ve hizmetleri ürettikleri pazarların etkinliğine bağlı olarak stratejik olarak uygun örgütsel kültürün bileşenleri farklılıklar sergileyebilir.

²⁶⁶ Ahmet Hakan Yüksel, a.g.e.: 116.

Bu noktadan hareketle, araştırma çalışmalarının hizmet sektörü ve reel sektörün kendi içinde alt dallarında da yürütülmesi yeni içgörüşler sağlamak adına faydalı olabilecektir. Örgütler için uygun ve değişen dışsal çevre koşullarına adapte olabilen örgüt kültürlerinin, kültürel bileşenleri tutarlı olarak nakleden liderlik ile birlikte performans yaratması ancak örgüt üyeleri nezdinde genele yaygın kabul görmesi ile mümkün olabilmektedir²⁶⁷.

Yapılan bu araştırma neticesinde, örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki önemli etkisi ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında Birko Birleşik Koyunlular Mensucat Ticaret ve Sanayi Aş.'de çalışanların örgüt kültürünün, iş performansını ne yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar şu şekilde oluşmuştur.

Katılımcıların %31,3'ü kadın, %68,8'i ise erkektir. Ankete katılanların %8,9'u ilkokul mezunu, %17'si ortaokul, %39,3'ü lise mezunu, %34,8'i ise üniversite mezunudur. Çalışılan sektör zihin gücünden çok beden gücüne uygundur. Çalışanların eğitim durumu da bunu göstermektedir. Üniversite mezunu sayısı toplamın %34,8'i kadardır. Bu oran düşük bir orandır. Bu nedenle anketlerin çok bilinçli bir şekilde doldurulmadığı anlaşılabılır. Bunun sonucun da elde edilen bulgular çok güvenilir bulgular olmayabilir. Çalışanların iş deneyimine bakılacak olursa %5,4 ile 1-3 yıl, %23,2 ile 3-5 yıl, %40,2 ile 5-10 yıl, %31,3 ile 10-20 yıl arasında iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Bu örgütte kişilerin tecrübelerinin önemli olduğu ve çalışanlarının büyük bir kısmının uzun yıllardır bu işi yaptığı anlaşılmaktadır. 5-10 yıl arası çalışanların 40,2 oranına , 10-20 yıl arası çalışanların ise %31,3 oranına sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütte işçi çıkarma ve yeni işçi alma oranı düşüktür. Çalışanların iş devamlılığı açısından öğüte güvenebileceği sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Şirket içinde tüm kısımların iş tanımlarının yeterince açık ve net olması (3,69) ortalama ile katılıyorum şeklinde yorumlanmıştır. Örgüt içinde kişilerin yetki ve sorumluluklarının bilinmesi örgüt üyelerinin muhatap olarak kimleri almaları gerektiğini gösterir.

²⁶⁷ Ahmet Hakan Yüksel, a.g.e.: 116.

Servis, harcırah, prim gibi ek olanakların herkese eşit sunulması da performansı artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Çıkan (3,87) ortalama değeri üyelerin katılıyorum şeklindeki tutumunu göstermektedir. Bu ifadenin ortalama değerinin katılıyorum şeklinde çıkması, her zaman parasal unsur olarak ortaya çıkan bu ek ödemelerin örgüt üyelerinin hayatını kolaylaştırmada ve üzerlerindeki yükü bir ölçüde düşürmede etkin olmasıdır.

Çalışanlara yapılan araştırmada sorulan sorulardan, “yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyor mu ?” sorusu (3,21) ortalaması ile Ne katılıyorum Ne katılmıyorum şeklinde katılımcılar kararsız bir tutum göstermişlerdir. Kararlara katılım adaptif örgüt kültürü içerisinde önemli bir unsurdur. Kararlara katılım sayesinde motivasyonu artırılabilir. Eğer kararlara katılım sağlanmazsa alınan kararlar içsel kararlar olacaktır. Bunun sonucunda da değişim amaçlı alınacak kararlara karşı dirençler oluşacaktır.

Bunun yanında şirket içi iletişimde örgütün performansını artırıcı bir faktör olduğu yine elde edilen (3,22) ortalama değeri Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Örgüt içinde lider tarafından verilen mesaj iletilmesi gereken noktalara doğru ve hızlı bir şekilde ulaştırılmalıdır ve buna karşılık alınan tepkilerde doğru ve hızlı bir şekilde lidere iletilip değerlendirilmesi gerekir.

Ayrıca verilen cevaplara göre bakılınca önemli noktalarda birisi de çalışılan birimlerle olan ilişkilerin nasıl olduğudur. Burada da katılımcılar (3,37) ortalama değeri ile Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir. Esnek olan, piyasa şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen örgütlerde kişilere verilen inisiyatifler bunu sağlayabilmektedir. Çünkü kişiler kendi inisiyatiflerini durumlar karşısında kullanabilmekte ve zaman kaybetmeden konu çözülmektedir.

Burada dikkat çeken yargılardan bazıları ise şunlardır. Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanlarının sağlanarak performans üzerine etkileri düşünülmüştür. Fakat burada katılımcılar çok düşük bir ortalama değeri ile (1,87) katılmıyorum şeklinde yorumlamışlardır. Aslında örgüt üyeleri örgütün etkilerini sadece iş yaşamlarının da değil, özel hayatlarının bir kısmını geçirebilecekleri bu mekanlarda görebileceklerdir. Ayrıca iş hayatlarındaki monoton ve resmi

havadan kurtulup burada daha samimi ve sıcak ilişkiler kurabileceklerdir. Bu çıkan sonuca göre ise örgüt üyeleri bu tarz iletişim ve paylaşıma hazır değildirler, Ortaya çıkan değerde bunu göstermektedir.

Diğer dikkat çeken bir husus ise örgüt içinde ödüllendirme sisteminin performansı artırması yönünde en önemli etkenlerden biri olarak ele alınmasıdır. Burada da istenilen değere ulaşamamıştır. Elde edilen ortalama değer (2,14) ile katılmıyorum şeklinde olmuştur. Ödüllendirme performans yaratmada en önemli noktalardan biri olmasına rağmen anketi cevaplayanlar bunun performans artırıcı bir etki göstereceğine katılmadıklarını belirtmektedirler. Burada cevaplayanların soruyu algılayamaması veya ciddiyetsiz cevaplama sonucu böyle bir yargı ortaya çıkmıştır diyebiliriz.

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara göre örgüt kültürünün iş performansına olan etkisini artırmada dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları ve herkesin yapacağı iş tanımları yeterince açık ve net olmalı, kişilere kendi sorumluluk alanları dışında başka iş vermemeye özen gösterilmelidir.
- Servisi harcırahı prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit olarak sunulmalıdır.
- Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate almalı, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgilenmeli, herkese adil ve eşit bir şekilde davranmalıdır.
- Şirket içi iletişim ve birimler arası iletişim oldukça hızlı ve güvenilir bir şekilde olmalıdır.
- Çalışanlara örgüt içerisinde inisiyatif verilmelidir.
- Çalışma ortamında kişiler birbiri arasında düzenli ve hızlı diyaloglar kurmalıdır. Hatta bunu sağlamak için lokal, kamp gibi sosyal aktivitelerin yapılabileceği ortamlar hazırlanıp örgüt üyelerinin iş dışında da birbiri ile olan ilişkileri geliştirilmelidir.

Yapılan araştırmada örgüt kültürünün iş performansına olan etkisi teorik ve uygulamalı olarak incelenmiştir ve araştırma sonucunda bazı bulgular elde edilmiştir.

Bu bulgular sonucunda örgüt kültürünün iş performansı oluşturmada etkisi olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi No: 473.
- AKIN, Besim, ÇETİN, Canan, EROL, Vedat (1998), *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- AKINCI, Z., BERİL, Z. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul, İletişim Yayınları.
- AKINCI Zeki (2002), *Turizm Sektöründe İlgören Tatminini Etkileyen Faktörler*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., YILDIRIM E., (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- ATAMAN, G.(1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- ATAMAN, G. (2001), *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- ATAMAN UNUTKAN Göksel (2002), *İşletmelerin Yönetimi* (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- BAKAN, İ., BÜYÜKMEŞE T., BEDESTENCİ H. (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, İstanbul, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları.
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ H. Çetin (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul, Aktüel Yayınları, Alfa Baskı.
- BALTAŞ Acar (2000) , *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- BARUTÇUGİL İsmet (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Aralık.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 108.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınları, Ankara.
- BAŞ İ., M. Ve ARTAR, A. (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara.
- BERBEROĞLU, G. N. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı” *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.VIII: 155.
- BESİM Baykal (1998), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul:İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını.
- BİNGÖL, D. (1990), *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, İstanbul, Özgün Matbaacılık.
- BİNGÖL, D. (2003), *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları, 5. Baskı.
- BOLAT, Tamer (2000), *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BOZKURT, Güvenç (2002), *İnsan ve Kültür (9. Basım)*. İstanbul, Remzi Kitabevi.
- CAN, Halil (2000), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANMAN Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Todaie Yayınları, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan, *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları* (13. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DAFT, R. L., (1983) *Organization Theory And Design*, West Pub. Co., U.S.A.

- DAULATRAM B. Lund (2003), *Organizational Culture and Job Satisfaction*, The Journal of Business & Industrial Marketing, , Vol:18, No: 2/3.
- DİNÇER, Ömer (1994), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Basım), İstanbul: İz Yayıncılık.
- DOĞAN, Selen (1997), “*İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*”, Amme İdaresi Dergisi, C. 30, S. 4: 60-61.
- DOĞAN, Selen (2002), *Personel Güçlendirme*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN Üzeyme (1987), *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik- Ergonomi İlişkileri*, İzmir: İzmir Ticaret Borsası Yayınları.
- DURA Cihan (1994), *Verimlilik Kültürünün Yaratılmasında ve Geliştirilmesinde Yükseköğretim Kurumlarının İşlevleri*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt49.
- EKİCİ, Birol (2002), “*Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği*”, Türk İdare Dergisi, Sayı:436.
- ERDOĞAN, İ. (1987), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Yayınları.
- EREN, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, Erol (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERTEKİN, Yücel (1993), *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:253, Ankara.

- ERTÜRK, Mümin (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Basım), İstanbul: Alfa Yayınları.
- FİDAN, Yahya (1996), *Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi*, Verimlilik Dergisi, C: II: 18.
- GEYBULLAYEV, Gebulla (2002), *Yönetimin Esasları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sosyal Bilimler Dergisi, 7.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1995), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş (2005), *Yaratıcı Örgüt Kültürü*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 328.
- GÜRKAN, Yavuz, (1995), *Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Vergi Dünyası, Sayı 169.
- GÜRSOY Bedri (1985), *Verimlilik Üzerine Düşünceler*, Ankara, MPM Yayınları No: 324.
- HALİS, M. ve NAKTİYOK, A. (2003), *“Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönetimler”*, 100. Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, 4.
- HATİPOĞLU Zeyyat (1986), *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, Yayın No: 9: 145.

- HELVACI, Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. XXXV: 159.
- KAPLAN, Mehmet (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- KARCIOĞLU, Fatih (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.XV: 277.
- KENGER, Erdal (2001), Baş Denetçi (YMM, MBA), *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*,
- KER Müjde (1998), *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul (Mayıs-Haziran) Sayı:69.
- KILIÇ, Gülten (2006), “Eğitim Kurumlarında liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- KIREL Ç.(1993), *Örgütsel Stres Yönetimi*, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (1-2)
- KIRÇIL, Olgun (1984), *Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru*, Verimlilik Dergisi, Cilt 2.
- KOÇEL, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları, 2001: 13.
- KOZLU, Cem M. (1986), *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü* (2. Basım), İstanbul, Bilkom Yayınları.
- KÖSEOĞLU Özer (2005), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:447, Haziran.
- LAWOR, Alan (1985), *Productivity Improvement*, United Kingdom: Gawer Pub.

- MADİSON W. (2002), “*Organizational Trust*”, *Administrator*, v.21, No:3, Mar.
- OĞUZ, Fatma (2007), “*İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZALP, İnan (2000), *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset, Eskişehir
- ÖZALP, İnan (2005), *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset, Eskişehir
- ÖZBAĞ, Lütfi (1970) , *Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi*, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (1994), *Organizasyon Kültürü*, İstanbul, İz Yayıncılık.
- ÖZGENER, Şevki (2004), *İş Ahlakının Temelleri, Yönetel Bir Yaklaşım*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZKALP, Enver (1985), “*Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler*”, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi,: 60.
- ÖZKALP, Enver, KIREL Çiğdem (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, M. (2004), *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- ÖZTÜRK, Nursel (1993), “*Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi*”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara: Çağın Ofset.
- PEHLİVAN İ. (1995) , *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16.
- PELTEKOĞLU Filiz (1998), *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta Yayınları.
- ROLLİNS T. ve ROBERT D. (1998), *Work Culture, Organizational Performance and Business Success* . Westport: Quorum.

- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji (3. Basım)*, Bursa: Alfa Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2001), *İşletmelerde Halkla İlişkiler (5. Basım)*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- SARGUT A.Selami (1994), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, V Yayınları,.
- SCHERMERHON J.G. Hunt, (1997), *Organizational Behavior*, U.S.A, Osborn R.G., Jr, J.R.
- SÖZER, Zeynep (2006), “Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- SULLIVANS.E.ve BHAGAT, R.S. (1992), Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: where do we go from here?”, *Journal of Management*, V:18,N:2.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 732.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), *Örgütler ve Kültürler (1. Basım)*, Ankara: Pegem Yayınları.
- ŞİŞMAN, Mehmet; TURAN, Selahattin (2002) ; *Eğitimde toplam Kalite Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Geliştirilmiş 2. Baskı, Eylül, Ankara.
- TERZİ, Ali R. (2000), *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayınları.
- TİKİCİ, Mehmet, DENİZ, M. (1993), *Örgütsel Davranış*, Malatya: Özmert Ofset.
- TİNAR, Mustafa Yaşar (1990), “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.V: 86.

- TOLAN, Barlas (1983), *Toplum Bilimlerine Giriş* (3. Basım), Ankara: Savaş Yayınları.
- TUNA, Yusuf (1993), *Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları*, Ankara: MPM Yayınları: 487.
- TÜTÜNCÜ, Özkan, KILINÇ, İ. (2000), *Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlemenin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1.
- TÜMER, Sumru (1996), “*Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyonu Yapısı*”, Verimlilik Dergisi, Ankara.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ÜÇÖK, T., “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniv., İİBF Dergisi*, C: IV: 317.
- YAĞAR, Hamdi (2007), “*Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- YALÇIN, İbrahim (2005), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Ankara, Nobel: 2. Baskı,.
- YAVUZ, Oğuzhan (2006), “*Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YENİÇERİ, Özcan (2006), *Yönetimde Yeni Yaklaşımları*, İstanbul: IQ Kültür ve Sanatçılık Yayınları.

YILDIRIM, Erhan (2002), “*Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi*”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YÜKSEL, Berrin (2001), *Pazar Yönlü Kültürel Değişim*, Diyarbakır: Diyarbakır Üniversitesi Basımevi.

YÜKSEL, Ahmet Hakan (2002), “*Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerine Bir Araştırma*”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

YÜZEL, İlhami, Mehmet Ekici (2009), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Savaş Yayınevi.

<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>

<http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt#271,16>, Örgüt Kültürünü Belirleyen Temel Özellikler

<http://www.akademikbakis.org/pdfs/10/HizmetPazarlamasi.doc>

<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14697-orgut-kulturunun-unsurlari.html>

<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14697-orgut-kulturunun-unsurlari.html>.

<http://www.manas.kg/pdf/spdpdf6/Guclu/pdf>.

www.mu.edu.tr/sbesbedergidosya9_2

<http://www.dersimizkimya.com>

<http://www.insankaynaklariyonetimi.com>. (17.05.2009)

http://www.vizyonturk.net/content_by_cat.asp?contentid=220&catid=66 - 12k-

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=40>

<http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal>, 18.04.2007)

<http://www.igiad.com/isahlaki/makaleler/sevkiozgener.htm>

<http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/Y-Boylu.pdf>

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>

EKLER

Ek-1

ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Aşağıda yer alan 23 adet kriter “Organizasyonel Kültürün İş Performansı” üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi İ. Çağrı Kılıç tarafından hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Tez çalışması haricinde başka bir yerde kullanılmayacaktır. Ankette beşli bir değerlendirme sistemi mevcuttur. Bu değerlendirme sisteminde;

- (5) Örgüt Performansını Etkilediğine Tamamen Katılıyorum.
- (4) Örgüt Performansını Etkilediğine Katılıyorum.
- (3) Örgüt Performansını Etkilediğine Kısmen Katılıyorum.
- (2) Örgüt Performansını Etkilediğine Katılmıyorum.
- (1) Örgüt Performansını Etkilediğine Hiç Katılmıyorum.

Bu skalaya göre örgüt kültürünün iş performansı üzerinde bırakacağı etkiyi skalayı göz önüne alarak değerlendiriniz. Bu skalaya göre uygun gördüğünüz değeri daire içine alınız.

Teşekkürler.

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
Öğrenim Durumunuz () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite
İş Deneyiminiz () 1-3 () 3-5 () 5-10 () 10-20

1. Yöneticiler astların fikir ve önerilerini dikkate alıyorlar mı?

(5) (4) (3) (2) (1)

2. Şirket içi iletişim sorunsuz bir şekilde yürüyor mu?

(5) (4) (3) (2) (1)

3. Çalışanlar yeni hizmet ve ürünlerden haberdar ediliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
4. Çalışanlar örgüt içinde eşit fırsatlara sahip mi?
(5) (4) (3) (2) (1)
5. Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler nasıl?
(5) (4) (3) (2) (1)
6. Şirket içinde çalışanlara, talep edilmesi durumunda eğitim veriliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
7. Şirket içinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolay oluyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
8. Şirket içinde tüm kısımların iş tanımları (iş bölümleri) yeterince açık mı?
(5) (4) (3) (2) (1)
9. Çalışanlara görevleri dahilinde inisiyatif veriliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
10. Lokal, kamp gibi sosyal aktivite imkanları sağlanıyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
11. Çalışanların ücretleri yaptıkları işin niteliğine göre mi belirleniyor?
(5) (4) (3) (2) (1)
12. Şirketin tüm çalışanları için bir ödüllendirme sistemi var mı?
(5) (4) (3) (2) (1)
13. Personel şirketin yönetim politikası hakkında bilgiye sahip mi?
(5) (4) (3) (2) (1)
14. Servis, harcırah, prim ve yemek gibi ek imkanlar herkese eşit olarak sunulmakta mıdır?
(5) (4) (3) (2) (1)
15. Şirket içinde adil bir terfi sistemi var mıdır?
(5) (4) (3) (2) (1)
16. Yöneticiler çalışanlara adil (eşit) bir şekilde davranıyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
17. Yöneticiler, personelin işle ilgili sorunlarıyla ilgileniyorlar mı?
(5) (4) (3) (2) (1)

18. Örgütün misyonu (çalışırken hangi çevreye ve kimlere değer katmak ve fayda sağlamak amacıyla çalıştıkları) tüm çalışanlar tarafından tam olarak bilinmekte midir?
(5) (4) (3) (2) (1)
19. Çalışma ortamında tüm çalışanlar birbirleriyle kolay bir şekilde diyalog (iletişim) kurabiliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
20. Örgüt çalışanları yoğun bürokrasi, boğucu kurallar ve evrak yoğunluğuna maruz kalıyorlar mı?
(5) (4) (3) (2) (1)
21. Örgütün sunduğu hizmetin kalitesi sürekli olarak geliştiriliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
22. Kişisel gelişime örgüt tarafından yeterli oranda destek veriliyor mu?
(5) (4) (3) (2) (1)
23. Şirket içinde belirlenen unvanların yazılı olarak yetki-sorumluluk talimatı var mı?
(5) (4) (3) (2) (1)

Ek-2

ÖZGEÇMİŞ

ADI, SOYADI : İ. Çağrı KILIÇ

DOĞUM YERİ VE YILI : Elazığ, 25.09.1978

E – mail : cagrikilic@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU :

2006 – 2009 : Yüksek Lisans; Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

1996 – 2000 : Lisans; Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü

CALIŞMA HAYATI :

a. : Niğde Üniversitesi, Niğde Meslek Yüksekokulu, İnşaat Programı

2000 – 2002 : Turkal İnşaat – Isparta

ASKERLİK DURUMU :

2002-2003 : Bayburt 48. İç Güvenlik Tugayı Topçu Asteğmen