

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ İSTANBUL DEVLET HASTANELERİNDE  
DOKTORLARIN İŞ PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Günel ALİYEVA**

**İnsan Kaynakları Yönetimi  
İnsan Kaynakları Yönetimi programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖZARI**

**Şubat, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ İSTANBUL DEVLET HASTANELERİNDE  
DOKTORLARIN İŞ PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Günel ALİYEVA  
(Y1412.190019)**

**İnsan Kaynakları Yönetimi  
İnsan Kaynakları Yönetimi programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Çiğdem ÖZARI**

**Şubat, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190019 numaralı öğrencisi **Gunel ALIYEVA**'nın "**Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi: İstanbul Devlet Hastanelerinde Doktorların İş Performanslarının İncelenmesi**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13/02/2019 Tarih ve 2019/03 Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 28/02/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Çiğdem ÖZARI	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Farid HUSEYNOV	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Latife Sinem SARUL	İstanbul Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Kemal Kağan TURAN	Beykent Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../..... /2019).

**Günel ALİYEVA**

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışmada; Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Etkisi Değerlendirilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde ilgili literatür derlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel kültür ve iş gören performansı kavramları ve elemanları irdelenmiştir.

Örgütler ya da kurumlarda var olan ve süreç içerisinde yeniden yapılandırılan kültürel ve sosyal ilişkiler iş görenleri ilişkilerin boyutuna göre olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda iş gören performansını etkileyen örgütsel kültüre dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde önemli rol sahibi olan tez danışmanım Sayın Çiğdem Özarı''ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yüksek lisans yaptığım süre boyunca destek veren tüm hocalarıma da teşekkür ederim.

**Şubat, 2019**

**Günay ALİYEVA**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemin Belirtilmesi .....	3
1.2 Problemin Önemi .....	4
1.3 Çalışmanın Amacı ve Görevleri .....	5
<b>2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN TANIMI .....</b>	<b>6</b>
2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	8
2.2 Örgüt Kültürüne Yönelik Tamamlayıcı Kavramlar .....	9
2.2.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi .....	9
2.2.2 Örgüt kültürü ve örgüt kimliği .....	10
2.2.3 Örgüt kültürü ve örgüt imajı .....	11
2.2.4 Örgüt kültürü ve iletişim .....	12
2.3 Örgüt Kültürü Modelleri .....	14
2.3.1 T. Parsons'un AGIL modeli .....	14
2.3.2 W.G. Ouchi "Z" kültürü modeli.....	15
2.3.3 C.B Handy modeli.....	17
2.3.4 Deal ve Kennedy modeli.....	19
2.4 Örgüt Kültürü Elemanları.....	22
2.4.1 Seremoniler .....	22
2.4.2 Törenler .....	22
2.4.3 Ritüeller (Ayinler, Adetler).....	22
2.4.4 Hikâyeler .....	23
2.4.5 Mitler.....	23
2.4.6 Kahramanlar .....	24
2.4.7 Süperstarlar .....	24
2.4.8 Semboller .....	24
2.4.9 Dil.....	24
2.5 Örgüt Kültürü ve Etkileri .....	25
2.5.1 Örgüt kültürü ve örgütsel etkililik.....	25
2.5.2 Örgüt kültürü ve örgütsel performans .....	26
2.5.3 Örgütsel kültür ve iş tatmini.....	29
2.6 İş gören Performansını Etkileyen Örgütsel Etmenler .....	32
2.6.1 Çalışma şartları .....	33
2.6.2 Ücret.....	34

2.6.3 İş arkadaşları .....	35
2.6.4 Yönetim tarzı.....	35
2.6.5 Terfi şartları.....	36
<b>3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>38</b>
3.1 Araştırmanın Örneklemi.....	38
3.2 Veri Toplama Araçları .....	39
3.3 Verilerin Analizi.....	40
<b>4. BULGULAR VE ANALİZLER.....</b>	<b>43</b>
4.1.1 Demografik bilgiler.....	44
4.1.2 Katılımcıların örgütsel kültür algısı .....	45
4.1.3 Katılımcıların örgütsel kültürün iş gören performansına olan etkilerine dair görüşleri .....	49
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>56</b>
5.1.1 Teorik .....	56
5.1.2 Pratik .....	59
5.1.3 Kısıtlamalar .....	60
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>61</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>66</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>82</b>

## **KISALTMALAR**

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**AGIL** : Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency Maintenance  
(Rol, Birliktelik, Normlar, Değerler ).  
**NASA** : National Aeronautics and Space Administration) (Ulusal Havacılık  
ve Uzay Dairesi)



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 2.1:</b> T. Parsons'ın "AGIL Modeli" .....	15
<b>Çizelge 2.2:</b> Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması .....	16
<b>Çizelge 2.3:</b> Deal ve Kennedy Modeli Sınıflandırması ve Özellikleri .....	21
<b>Çizelge 4.1:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	44
<b>Çizelge 4.2:</b> Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı Görüşleri .....	71
<b>Çizelge 4.3:</b> Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri .....	75

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Truskie'nin L4 Modeli .....	29

# ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İSTANBUL DEVLET HASTANELERİNDE DOKTORLARIN İŞ PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı örgütsel kültürün iş gören performansına etkisinin değerlendirmektir. Çalışma bu amaç bağlamında örgütsel kültür ve iş gören performansı kavramının açıklamasını ve elemanlarını da içermektedir. Toplamda beş bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümü çalışmanın problemine ve kavramsal çerçevesinin oluşmasına ayrılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın önemi de yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın yöntemi ve veri toplama aracı tanıtılmaktadır. Dördüncü bölüm bulgulara ve analizlere son bölüm ise sonuç ve önerilere ayrılmıştır. Nitel bir araştırma deseni ile yapılan bu araştırma 25 adet katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılara önceden hazırlanmış olan görüşme formu doldurularak veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ise nitel veri teknikleri ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken katılımcıların ortak fikirlerine de ayrıştıkları noktalara da yer vermeye çalışılmıştır. Çalışmadaki bulgular analiz edildiğinde örgütsel kültürün iş görenler performanslarını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel kültür normlarının sert, katı, idarecilerin adaletsiz tutumları iş gören performansını olumsuz etkilemektedir. Samimi ve bireysel beklentilerle örtüşen örgütsel kültür ise iş gören performansını motive edici etki oluşturmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların örgüt içindeki kuralların daha çok yazılı olması gerekliliği üzerinde durduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise katılımcılar tarafından yaptırım kavramı ile ifade edilmiştir. Katılımcılar için örgütsel kültürün en önemli unsurlarından birini yazılı kurallar ve adil tutumlar oluşturmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Kültür, İş Gören Performansı, Örgütsel Kural ve İlişkiler.*

# **EVALUATION OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE WORKING PERFORMANCE THE EXAMINATION OF DOCTORS IN ISTANBUL STATE HOSPITALS**

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to evaluate the effect of organizational culture on the performance of employees. In this context, the study includes the description and elements of the concept of organizational culture and working performance. The first two parts of the study, which consists of five chapters in total, are devoted to the problem and conceptual framework of the study. In this section, the importance of research is also mentioned. In the third chapter, the method and data collection tool of the study are introduced. The fourth section is divided into findings and analyzes and the last section is devoted to conclusions and recommendations. A qualitative research design was conducted with 25 participants. Data were collected by filling out the interview form prepared before the participants. The collected data were analyzed by qualitative data techniques. While analyzing the data, it has been tried to include the points where the participants differed in their common ideas. When the findings of the study were analyzed, it was concluded that the organizational culture affected the performance of the employees. Organizational culture norms are harsh, rigid, and the unfair behaviors of the administrators negatively affect their performance. The organizational culture that overlaps with sincere and individual expectations creates a motivating effect on the performance of the employees. However, it is seen that the participants have to have more written rules in the organization. The reason for this was stated by the participants as the concept of sanction. One of the most important elements of the organizational culture for the participants has written rules and fair attitudes.

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Rules and Relations*

## 1. GİRİŞ

İnsanlar tarihsel süreç boyunca her dönemde tek başlarına her işi gerçekleştiremediklerinden birbirleri ile iş birliği yapmaktadırlar. İş birliği ise organize olmayı ve organizasyonları gündeme getirmektedir. Organizasyonların ise ortaya çıkış sebebi ortak amaçlardır. İnsanlar bu ortak amaçlar neticesinde ilişkiler geliştirirler. Organizasyon yapısı da bu ilişkileri kontrol eden bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte ilişkiler ağının etkili ve verimli olabilmesi için ortak kural ya da normlara aynı zamanda ortak amaçlara ihtiyaçları vardır. Bu kural ya da normlar kişilerin ortaya çıkması sorun ya da diğer durumlarda nasıl davranacağına dair bir öngörü sunar. Bu bağlamda organizasyonların yapısı ve normları ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi adına bir araç olmaktadır. Bu organizasyonlar toplumu örgütü ve ortaya çıkan bu ilişkiler ağı ise örgütsel kültürü oluşturur.

Örgütler sosyolojik olarak açık sistemlerdir. Toplumdan girdiler aldıkları gibi topluma çıktılarda vermektedirler. Örgütler topluma bu yolla hizmet ederken aynı zamanda kendilerine özgün nitelikleri de barındırmaktadırlar. Bu bağlamda örgütlerin açmalarına ulaşmaları insanların eylemleri aracılığı ile olmaktadır. Gelineen noktada örgütleri canlı tutan şey insanların varlığı ve insanların örgüt içerisindeki ilişkilerinin varlığıdır (Çelik, 1993, s.135).

İşletmeler ve örgütlerin öncelikle elemanı olan insanlardır. Dolayısıyla insanlar kurdukları ilişkiler son derece önem kazanmaktadır. Hem örgütler hem de iş görenler birlikte çalışarak ve işbirliği yaparak ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler neticesinde ortak standartlar ve normlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar ya da normlar ise örgüt içerisindeki iş görenlerin tutumlarına göre değişiklik göstermektedir (Türk, 2003, s.2).

Örgütler sosyal birer kurum olarak ayakta kalabilmek adına birçok şeyi yapmak durumundadırlar. Örgütleri ayakta tutan şeylerin başında teknolojik gelişmeleri takip etmek gelse de, örgüt içerisindeki iş görenlerin tutumu ve ilişkileri de son

derece önemlidir. Çalışan insanları ya da bir başka deyişle iş görenlerin esas almak 21. Yüzyıl ile beraber daha da önem kazanmaktadır (Konuk, 2006, s.11.). Bu bağlamda örgütlerin ve kurulan organizasyonların sosyal yönünü oluşturan faktörlere dikkat çekilmeye başlanmıştır. İş görenlerin tutumları, verimlilikleri ya da iş doyumları incelemenin alt başlıklarını oluşturmaktadır.

Örgütün ortaya çıkmasında ve gelişmesinde örgütün kültürünü oluşturan ilişkiler ve iş görenler son derece önemli hale gelmektedir. İş görenlerin performansı da örgütsel kültür tarafından etkilenmektedir. Dolayısıyla bu etkinin göz önüne alınması ortaya çıkacak olan işin verimliliğini de iş görenlerin iş doyumunu da etkileyeceğinden örgütsel kültürün doğru yapılandırılması gerekmektedir. Bu örgüt kültürü şöyle tanımlanabilir: “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanabilir (Peters ve Waterman, 1995 s.24).

Örgüt kültürü, iş görenlerin davranışları yönlendirmesi bakımından da önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü içinde oluşan normlar, değerler, tutumlar, inançlar ya da alışkanlıklar iş görenleri de yapılandırır. Bu bağlamda örgüt kültürü iş görenlerin davranışlarını etkileyen norm ve değerlerin tamamına olarak tanımlanmaktadır. (Dinçer ve Fidan, 1996, s.403).

İş gören performansı ise iş görenlerin verimliliğini ve işe karşı tutumlarını içermektedir. Çalışanların (iş görenlerin) performansı örgütün başarısı açısından doğrudan bir öneme sahiptir. İş gören performansı ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün verimliliğini etkilerken örgütsel kültürde iş görenlerin performansını etkilemektedir (Uludağ, 2018, s.174). Örgün amaçlarına uygun çalışmak iş görenlerin performansına yansıtılmaktadır. Performans, örgüt kültürü içerisinde oluşan normlar çerçevesinde iş görenlerin çalışma düzeyi ve davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Ertuğrul, 2004, s.150).

Paylaşılan ortak amaçlar ya da örgütün kurumsal kültürü ve değerleri iş görenlerin performansına ve örgüte olan bağlılığına etkiler yapmaktadır. Bu bağlılık örgütte birlikteliği sağlamaktadır. Bu birliktelik iş akışı içerisinde bir biz duygusu geliştirmeyi amaçlamaktadır. İş gören performansı örgütsel kültür ile birlikte olumlu bir şekilde farklılaşmasını sağlamak örgüt kültürünü iş gören

performansını dikkate alarak yapılandırmak önemlidir (Özdevecioğlu, 1995, s.122; Işıkhan, 1996, s.119).

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde örgütsel kültür ve iş gören performansına yönelik kavramsal çerçeve çizilmektedir. Yine bu bölümde örgütsel kültür tanımına, tarihsel gelişimine, örgütsel kültürün modellerine ve sembollerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın yöntemini yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın araştırma deseni, veri toplama teknikleri ve veri analizi açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünü ise toplanan verilerin analizi ve bulgular oluşturmaktadır.

### **1.1 Problemin Belirtilmesi**

İş görenlerden yüksek performans almak her örgütün ya da kurumun en önemli beklentileri arasındadır. İş görenler kişisel olarak kendi performanslarını yükseltmeye çalışarak örgütün kabulünü kazanmak isteyebilir. Ancak bir iş görenin performansının yükselmesi çoğu zaman kişisel gayretlerinin ötesine geçebilmektedir. Ayrıca iş görenin kendi performansını artırmaya yönelik yaptığı tüm hamleler örgütsel kültür tarafından birleştirilemediğinde de etkisiz kalacaktır.

İş görenlerin davranışları, edimleri ve dolayısıyla performanslarını içerisinde buldukları örgütler tarafında doğrudan bir şekilde etkilenmektedir. İş görenler tek başlarına performanslarını geliştirecek faaliyetler yapsalar da örgütün amaçlarının kurumsal bir şekilde icra edilmesi önem kazanmaktadır. Örgütleri bir arada iş yapmalarının en önemli hedefi ortak amaçların olmasıdır. İş görenlerin de bu ortak amaçlar etrafına toplanarak bir örgüt kültürü oluşturması ulaşmak istenen hedefler açısından bir zorunluluktur. Örgütsel kültür iş görenlerin davranışlarından oluştuğu gibi iş görenlerinde davranışları da örgütsel kültürden etkilenmektedir. Nitekim ilişkilerin doğru yönetilmediği bir iş görenden maksimum performans alınması güçleşmektedir. Bu bağlamda iş görenlerden maksimum performans alabilmek adına örgütsel kültürün doğru yapılandırılması kritik bir öneme sahip olmaktadır.

Araştırma bu bağlamda “Örgütsel Kültürün İş gören Performansına Etkisi”ni incelemektedir. Bununla birlikte örgütsel kültürün tanımına, tamamlayıcı

kavramlarına, örgütsel kültür modellerine, örgütsel kültürün işlevlerine, iş gören performansına ve iş gören performansına etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

## **1.2 Problemin Önemi**

İşletmelerin ya da örgütlerin birçok alt amacı ya da hedefi olsa da öncelikli uzun dönemli amaçları varlıklarının devamlılığını sağlayabilmektir. Gelişen ekonomik ve ticari rekabetten dolayı ise bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi diğer örgütlerden farklılığını yani özgünlüğünü ortaya koymasına bağlıdır. Örgütlerin özgünlüğünü ise süreç içerisinde yapılandırılan örgütsel kültür oluşturmaktadır. Bir kurumun veya örgütün en önemli paydaşı ise iş görenleridir. İş gören performansı doğrudan bir şekilde örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır.

Günümüz ticari ya da kamusal yapılanmalar ise bireysel olarak değil bir örgütsel kültür etrafında şekillenmektedir. Örgütsel kültür birçok şeyi belirlediği gibi iş görenlerin performanslarını da etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel kültürün elemanları ve değişkenlerinin iş görenlerin performansları üzerinde nasıl etkiler yaptığı önemli bir detay haline gelmektedir. Nitekim benzer iş gören benzer örgütlerde farklı performanslar ortaya koyabilmektedir. Bu durumda performansı farklılaştıran en önemli değişken örgütsel kültür olmaktadır. Bir örgütte yer alan iş görenlerin sosyal yapıları, hazır bulunmuş ilişkileri de örgütsel kültür için önemlidir. Bu bağlamda örgütsel kültür iş görenlerin zihinsel ve sosyal yapıları dikkate alınarak yeniden değerlendirilir. Bu bağlamda örgütsel kültürün iş gören performansı üzerindeki etkisi incelenmesi bakımında önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte bu problem bağlamında literatür incelendiğinde araştırmanın literatürü de tamamlayıcı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel kültürün iş gören performansını nasıl etkilediği problemi sürekli değişen ve dönüşen dünya düzeni bağlamında bir problem olarak güncel önemini de korumaktadır. Nitekim her geçen yıllar içerisinde teknoloji ya da diğer etkenlerle (sosyal, siyasi, ekonomik) örgütsel kültür de yenilenebilmektedir. Bu durumda iş görenlere etki etmektedir.



### 1.3 Çalışmanın Amacı ve Görevleri

Bu çalışmanın amacı örgütsel kültürün iş gören performansı üzerine olan etkilerini incelemektir. Çalışma bu temel amaç bağlamında örgütsel kültürü oluşturan değişkenleri de incelemeyi amaçlamaktadır.

Örgütsel kültürün iş gören performansına olan etkileri incelenirken örgütsel modeller ve yaklaşımlarında değerlendirilmesi çalışma özelinde amaçlana bir diğer alt amaçtır. Örgütsel kültürün, özellikle küreselleşmenin etkisiyle sürekli olarak yeniden analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel kültür bir kurumun ya da örgütün diğerlerinden farklılaşmasını sağlayan önemli bir değişken olarak da görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel kültürün hangi kurum özelinde nasıl anlaşılması gerektiği de öne çıkmaktadır.

Çalışma birçok kuruma ve örgüte kendi iş görenleri açısından doğru bir kültür yapılanması gerektiğini göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışma, kurum idarecilerinin örgütsel kültürü yapılandırırken iş gören performansını göz önünde bulundurarak işlemler yapması gereğine göndermeler yapmayı da amaçlamaktadır. Bu durumda çalışma iş gören performansını etkileyen örgütsel amaçlar bağlamında; çalışma şartları, ücret, iş arkadaşları, yönetim tarzı, terfi şartları, işin zorluk derecesi ve ödül sistemi gibi etkileri de incelemeyi amaçlamaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür, akla gelen ilk tanımıyla insanların oluşturduğu maddi-manevi değerler bütünüdür. Bu bağlamda örgütsel kültür kavramı da örgüt içerisinde oluşturulan maddi araç-gereç ve üretilen işleri kapsarken, bununla birlikte örgüt içerisinde üretilen tutumları, değerleri ve ilişkileri de içermektedir. Geline nokta da bireyler gibi örgütlerin de karakter özelliklerinden bahsedebilmekteyiz. Bu karakter özellikleri örgütlerin diğerlerinden ayrılmasına ve özgünleşmesini de sağlamaktadır.

Örgütsel kültür kavramının özellikle akademik literatürde 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başladığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte akademik literatürde örgütsel kültüre dair birçok tanım bulunmaktadır. Örgütsel kültür kavramı çalışma hayatının nerdeyse tamamına hitap ettiği için farklı alanlar için farklı örgütsel kültür tanımları da olabilmektedir (Erkmen, 2010, 34).

Örgütsel kültür bir örgütü ve organizasyonu diğerlerinden ayıran farklılıkları da kapsamaktadır. Berkman vd. (2001)’e göre de örgütsel kültür örgüt içindeki kişilerin oluşturduğu inanç, değer ve tutumları ifade etmektedir. Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir (Eminoğlu, 2011, 13). “Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir” (Şimşek, 2002, s.336).

Bu bağlamda her örgütün kendine has bir kültürü olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda örgütsel kültürün kişilik özelliklerine de benzediğinin altını çizebiliriz. Örgütsel kültür insan ilişkilerini etkilerken insan ilişkileri de diğer yandan kültürü yeniden yapılandırmaktadır. Bu durumda bireylerin değişen karakter özellikleri ve tutumları örgütsel kültürü de doğrudan bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel kültür ve davranışlar, tutumlar, normlar, kurumların ve kişilerin sorunlara olan yaklaşımını da etkilemektedir. Ortaya çıkan herhangi bir soruna dair yaklaşımlar örgütlerin kültürüne dair fikir vermektedir. Nitekim Oden (1997, s.3)'e göre de örgütsel kültür bir organizasyonun temel değerleri inançlarıdır ve çalışanların nasıl davranması gerektiği ve çevreyle olan ilişkisidir. Bu bağlamda örgütsek kültür kurumların gerçeklikle olan bağlarını kurarlar. Bununla birlikte örgütteki insanları bu normlar ayakta tutmaktadır.

Akademik literatür incelendiğinde görülen bir başka tanım ise Özkalp ve Kirel (2007, s.103)'in tanımıdır. Bu tanıma göre “örgüt kültürü; örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşan ve örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde örgütü doğru yolda düşünmeye ve davranışta bulunmaya yönlendiren kalıplardır”. Can (2006, s.427)'a na göre de örgütsel kültür, kurumların derinine işlemiş olan inanç ve tutumları ifade eder. Bu değerler ilgili örgüt için baskın olan değerli ifade etmektedir. bu sosyal yapı birçok sembolik anlamı içerisinde taşımaktadır.

Örgüt kültürünün gelişmesi ve yeni iş görenlerinde bu kültüre ayak uydurmaları önemlidir. Yeni iş görenlere örgüt içi ve dışında yazılı ya da yazısız olarak var olan kültürel değerler (normlar, insan ilişkileri) öğretilir. Bu durum bireylerin örgüte olan katılımlarını da etkin kılmaktadır (Schein, 2004, s.12).

İş hayatında ya da kamusal alandaki kurumları ayrı ayrı örgütsel kültürü bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültür kavramının kurumlar özelinde farklılaştığı yönler vardır. Ancak yine de akademik olarak örgütsel kültür kavramının ortak yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle bu ortak noktaların başında örgüt üyelerinin paylaştığı değerler gelmektedir. Bununla birlikte örgütteki iş yapma biçimi ve iş akışlarının şeklidir (Çetin, 2004, s.54).

Kültürel kavramların iş hayatında ve kamu kurumlarında örgütsel kültür başlığı ile beraber kullanılması Hawthorne çalışmaları ile beraber başlamaktadır. Bu araştırmalar örgütlerde insan davranışlarını incelemek bakımından öncüdür. İş gören performansını belirlemesi ve etkilemesi bakımından örgütsel kültür çalışmaları Hawthorne araştırmalarına bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. Hawthorne çalışmaları ise neo-klasik dönemde başlamış bir örgütsel kültür araştırmasıdır (Asunakutlu, 2001).

Hawthorne çalışmalarının örgütsel kültürü anlamada bir seri olduğu bilinmektedir. Bu araştırmalardan biri olan “seri bağlam gözlem odası” çalışması örgütsel kültüre yönelik antropolojik veriler sunmaktadır. “Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamışlardır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkilerde çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir” (Ok, vd., 2016, s.5). Bu çalışmalarla beraber tarihsel süreç içerisinde gelişen örgütsel kültür çalışmalarının ortak yönünü insan ilişkilerinin örgüt içerisindeki durumu oluşturmuştur.

## **2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Bir organizasyonda ya da örgütte ortak amaçlara ve hedefler ulaşabilmek adına ortak davranışlar ve normlar geliştirmek durumundadırlar. Ortak davranışların oluşması ise ortak bir dile, ortak inançlara ve kurallara ihtiyaç duyar. Bu ortak hedeflere ulaşabilmek adına iş görenler arasında örgütsel kültürde denilebilecek ortak norm ilişkileri gelişmeye başlar. Bu ilişkiler ve normlar neticesinde örgüt içerisinde kültürel bir yapı oluşmaya başlar (Bozoğlan, 2010: 19).

Örgüt kültürünü oluşturan değişkenler arasında birçok şey aktarabiliriz. Öncelikle örgütsel kültürün oluşumunda örgüt kurucularının ve idarecilerinin önemli bir rolü vardır. Kurucu öğelerin birçok farklı felsefi ve ideolojik fikirleri aktararak, bununla birlikte davranışları ve normları da aktararak örgütsel kültürün oluşumunu sağlamaktadır (Doğan, 2007). Ancak yine örgütsel kültürün oluşumunda sadece kurucu unsurların etkisi yoktur. Örgüte iş gören olarak gelen çalışanlar sahip oldukları birçok değeri, tutumu ve davranışları yeni geldikleri yerlere taşırlar. Bu bağlamda birçok farklı ilişki örüntüsünün yeni örgütü belirlediği söylenebilir. Bununla birlikte bu iş görenler birçok farklı sosyo-kültürel çevreden geldiğini de görmekteyiz. Kurucu üyeler ise bu etkileşimin yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu etkileşimin yapılandırılması ise ilgili örgüte yönelik özgün bir örgütsel kültür oluşturulması demektir (Terzi, 2000, s.25-31). Örgütsel kültürün etkileşim özelliği dışı olan açıklığını ve

değişebileceğini de göstermektedir. Bu bağlamda içsel etkiler kadar dışsal faktörlerinde etkili olduğu görülmektedir.

Toplumsal kültür ekseninde bakıldığında örgütsel kültür toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. Bu bağlamda toplumsal olarak değişen normlar ya da tutumlar örgütlere de yansımaktadır. Bir ülkenin değişen tavır alışları o ülkede yer alan örgütsel kültüründe değişmesini de neden olmaktadır. Nitekim Uzunçarşılı vd. (2000)'ya göre kültür dışarıya uyum sağlamak adına içsel değişimleri de gerekli kılmaktadır.

Bu değişimlerin toplamı örgütsel kültürü oluşturan nitelikleri etmenleri kapsamaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültür başlamış ve bitmiş bir oluşum değil süreç içerisinde sürekli olarak yenilenebilen bir olgu olarak öne çıkmaktadır

Toplum içerisinde herhangi bir kurumun ya da kuruluşun üyesi olmak ilgili kuruma uyumu da zorunlu hale getirmektedir. “Uyum sağlamanın alt yapısını ise; ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar” (Eren, 2001, s.135). Bu tavır ve alışkanlıklar ilgili örgütün kültürel olarak farklılaşmasını sağlayarak tanınmasına katkı sağlar.

Örgütsel kültür, iş görenlerin örgüte yönelik hislerini de etkiler. Bu durumda iş görenlerin örgüt içerisinde firmalara nasıl bir katkı sunacakları ortaya çıkmaktadır. Bir iş gören hangi kültürel formla örgüte neler katacağını da doğru yapılandırmalıdır. Nitekim olumlu ya da olumsuz durumlarda örgütün takınacağı tavrın kültür içerisinde nasıl olacağına da göndermeler de bulunmak, örgütsel kültürün oluşumunda önemlidir (Bozoğlan, 2010, s. 21).

## **2.2 Örgüt Kültürüne Yönelik Tamamlayıcı Kavramlar**

### **2.2.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi**

Örgütsel kültür kavramı içerisinde kültür gibi tanımı oldukça geniş bir kavramı barındırdığından tamamlayıcı kavramlarının olması literatür açısından son derece önem kazanmaktadır. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren davranış bilimcilerinin örgüt iklimi kavramını da inceledikleri görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü kavramı daha yeni bir kavramdır (Çelik, 1993: 23).

Bununla birlikte örgüt ikliminin bazı terklere örgütsel kültür kavramı ile aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Erdem (1996)'e göre kültür, insanların ürettiği her türlü maddi ve manevi değeri kapsadığından iklim kavramını da kapsamaktadır. Yine her hangi bir işletme ya da kurum için o işletmenin iklimi insanların ürettiği psikolojik ilişkileridir.

Örgüt iklimi örgütsel kültürün oluşturduğu ortam ayda ambiyans olarak da tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda işletmelerden çalışan insanlar örgüt kültürüne uygun davranışlar sergiliyorlarsa örgüt ikliminin de sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz. Diğer türlü örgüt iklimi ilgili işletmede doğru işlememektedir (Dinçer, 1998).

Örgütü oluşturan birçok farklı değişken vardır. Bu bağlamda öncelikle bir örgüt bağlı olduğu sosyo-ekonomik düzenden soyutlanamaz. Nitekim her örgüt zaman içerisinde çalışanlar ile birlikte kurduğu ilişkiler ile birlikte bir örgüt kişiliği geliştirirler. Bu kişilik hem çalışanları hem de dışarıdaki diğer kurumları etkiler. Dolayısıyla bu şekilde oluşan her örgüt kültürü hem kurumlara kişilik kazandırır hem de iş gören davranışlarını belirler (Can, 2006, s.34).

Örgüt kültürünün tamamlayıcısı olması bakımından önemli olan örgüt iklimi kavramı açıdan değişim olgusu da önemlidir. Bu bağlamda kültür zor değişen sosyal bir olgu iken örgüt ikliminin değişmesi daha kolay olmaktadır (Erdem, 1996). Bu bağlamda örgüt kültürü örgüt ikliminden zamansal değişim farkı ile de ayrılmaktadır. Bununla birlikte Unutkan (1995)'a göre örgütsel iklim araştırmaları daha çok psikoloji ve algı ile ilgili olurken örgütsel kültür daha çok kültürel ve sosyal antropoloji ile ilgilenmektedir.

### **2.2.2 Örgüt kültürü ve örgüt kimliği**

Örgüt kültürünün bir diğer tamamlayıcı kavramı örgüt kimliğidir. Örgüt kimliği kavramı zaman zaman örgütsel kültür yerine kullanılarak karıştırılmaktadır. Öncelikle örgüt kültürü ortak değerlerden oluşmaktadır. Ancak örgüt kimliği mevcut örgüt kültürün göz önüne alarak stratejik olarak geliştirilmelidir. Bu bağlamda kültür ve özellikle de manevi kültür bilinçsiz olarak da oluşabilmektedir. Ancak örgüt kimliği bilinçli olarak ortaya konmaya çalışılır. Bununla birlikte örgüt kimliği imajı oluşturan önemli değişkenlerden biridir (Karakoç, 2018, s.1380).

“Kimlik, çoğu zaman kültürle aynı anlama gelmekte, kültürün tanımı verilirken “işletmenin özgün kimliği” ifadesi kullanılmaktadır. Ancak, organizasyon kültürüne bakış açısında da farklılıklar söz konusudur. Özellikle kültürü sembolik bir sistem olarak ele aldığımızda, kimlik kavramının kültürle karşılıklı iletişim içinde olan işletmenin fiziki unsurlarını kapsadığını görmekteyiz” (Konuk, 2006, 28). Bu bağlamda örgüt kimliği örgüt kültürünün tamamlayıcısı olarak özgünlüğü ifade etmektedir. Bu özgünlük örgütteki iş görenlerin kendilerini tanımlamalarını da sağlamaktadırlar (Erdem, 1996).

Örgüt kimliğini tıplı kültür gibi hem fiziksel hem de manevi faktörler etkilemektedir. Fiziksel etmenler kurumların yapısal özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu fiziksel kültür öğelerine personel sayısı, kurumun teknolojisi gibi örnekler verilebilir. Örgütün kültürel kimliğini ise mitler, kahramanlar ve tarihten meydana gelmektedir. Bu durumda örgüt kimliğinin hem formel hem de enformel tarafları bulunmaktadır (Erdem, 1996).

### **2.2.3 Örgüt kültürü ve örgüt imajı**

Örgütsel kültür toplumsal hayatın bir parçası olarak insanları etkileyerek zihinlerinden birere imaj oluşmasını sağlarlar. Bu imajlar ise görüntülerden oluşmaktadırlar. Bir örgütsel kültürünü iş görenler ya da diğer insanların zihinlerinde oluşturduğu imaj son derece önemlidir. Nitekim bu imajlar insanların davranışlarını ve daha çok da algılarını etkilemektedir. Aynı zamanda imaj yaratma örgütsel kültürün amaçlarından da birini oluşturmaktadır (Çetin, 2004, s.23).

Erdem (1996, 55)’e göre imaj kimliğin algılanan bölümüdür Örgüt kimliğinin örgüt dışındaki insanlar tarafından değerlendirme biçimi imaj olarak nitelendirilebilir. Bugün değişen ve gelişen teknoloji nedeniyle insanlar birçok mesajla ve uyarımla muhatap olmaktadır. Bu bağlamda imaj bir defa kazanılan ve değişmeden kalan bir öge değildir. İmaj zamanla değişen ve dönüşen bir durum olarak birikimsel olarak var olmaktadır (Türk, 2003).

Örgütsel kültürün elemanlarından olan dil, davranış ya da tutumlarda kendisini sosyal ilişkilerde göstermektedir. Örgütlerle oluşabilecek yargılarda ilgili örgütün ortaya koyduğu imaj da önemlidir. İmajı yaratan şey örgüt içi sosyal ilişkilerden tanıtımlardan oluşan bir örüntüler toplamıdır (Doğan, 2007, s.16).

#### 2.2.4 Örgüt kültürü ve iletişim

İletişim bir tür bilgi aktarımı olarak duygu, düşünce gibi verilerin geçişini sağlayan tanımlanabilir. İletişimi sağlayan ise bazı ön koşullar bulunmaktadır. Öncelikle ortak bir zemin ve anlaşmaları noktaları gerekmektedir (Şimşek ve Öge 2004). “Örgütsel iletişim ise örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alış verisine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir” (Türk, 2003, 17).

Örgüt içerisindeki iletişimin önemli görevleri bulunmaktadır. Öncelikle iletişim bir örgütte amirler ile iş görenler arasındaki bağı kurarlar. Bununla birlikte iş görenler kendi aralarında da aynı iletişimi kullanmaktadırlar. Örgütsel kültürün tamamlayıcısı olması bakımından iletişim yöneticilerin ve kurumunda başarısını doğrudan etkilemektedir. Piyasadaki en yetenekli iş görenler belirli bir örgütte yer almayabilir. Ancak iletişim sayesinde iş görenlerden maksimum seviyede verim alınabilir. Tam tersi bir durumda ise iletişim sağlıklı olmadığında iş görenler nitelikli olsa dahi performans alınamayabilmektedir. Bu bağlamda Koçel (2001)'e göre de iletişim yönetim faaliyetlerinin doğru işlemlerini sağlamaktadır. Aynı zamanda yönetsel olarak üretilen her türlü argümanın iş görenler doğru aktarılması da iletişime bağlıdır.

Her örgütün farklı iletişim yöntemleri ya da yapıları olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel kültür iletişimi belirlerken iletişim de örgütsel kültürü yeniden belirlemektedir. Örgütlerin yıllardır süre gelen bazı kültürel faaliyetleri önceden belirlen normların olduğunu da göstermektedir. Bu durumda iş görenler ya da amirler iletişim faaliyetlerinde bulunurken kişisel tercihlerine göre hareket edemezler. Bu bağlamda örgütsel kültürün getirdiklerini dikkate almalıdırlar (Türk, 2003).

Örgüt içi iletişim çoğu zaman örgütün kültürüne uygun olarak resmi ve kurumsal olarak gerçekleşmektedir. Ancak yine de zaman zaman işlerin hızlanması adına bu bürokratik iletişim aşılabilmektedir. Bu bağlamda Şimşek ve Öge (2004, 203) informal iletişimi şöyle tanımlamaktadır: örgüt içerisinde biriken işlerin bitirilebilmesi için etkinliğin hızlanması informal anlamını oluşturmaktadır. Ancak örgütsel kültürün oluşmasını sağlayan şey iş akışının sıkıştığı anlarda



ortaya çıkan informel iletişimden daha çok formel olarak takip edilen iletişim kültürüdür. Dolayısıyla örgütler için bu iletişim kültürünün doğru yapılandırılması hem örgütsel kültürün oluşması açısından hem de işlerin takip edilebilmesi adına önemlidir.

Türk (2003)'e göre ise biçimsel ya da formel iletişim örgütlerin doğrudan bir şekilde faydacı işlerini karşılamaktadırlar. Ancak biçimsel ya da informel olan iletişim iş görenlerin kendi arasında insani sosyal ilişkilerini kurdukları iletişim olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.

Biçimsel olmayan ya da informel olan iletişim faaliyetleri insan ilişkilerini kurması bakımından söylenti ya da dedikodu gibi faaliyetleri de gündeme getirmektedir. Bu bağlamda biçimsel olmayan iletişim her zaman örgütün yararlarına hizmet etmeyecektir. Dedikodu ya da asılsız söylentiler iş gören performansını da olumsuz etkilemektedir. Örgütteki biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgütsel ve kişisel amaçları ya birbirleriyle bütünleştirir ya da ayırır. Bu nedenle olumlu ve olumsuz örgüt kültürünün oluşmasında iletişimin rolü çok önemlidir (Konuk, 2006).

Örgütsel kültürü oluşturan değişkenlerin (değerler, tutumlar, inançlar, normlar ya da tarihsel anlayışlar) yorumlanabilmesi ya da sonraki kuşaklara aktarılması için de iletişim en önemli argümandır. Bu bağlamda iletişim örgütsel kültürün yayılmasında ve örgütün içerisinde tutunmasında kritik bir değere sahiptir. Sonuç olarak iletişim olmadan örgütsel kültürün tamamlanamayacağını aynı zamanda iş gören davranışlarının da yönlendirilmesinin zor olacağını söyleyebiliriz (Özdemir ve Sönmez, 2018, s.108).

Gelinen noktada örgüt iletişiminin iki temel işlevinin olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi örgüt üyelerine (iş görenlere ya da yöneticilere) yine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlamaktadır. İkinci olarak ise iletişim örgütsel kültürün iş görenlerle birlikte bir bütünlük oluşturmasını sağlamıştır. Bu bütünlük ise örgütsel kültürün yapılanmasını oluşturmaktadır (Paylı, 2017, s.44).

## 2.3 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütsel kültür birçok farklı model dikkate alınarak yapılandırılabilir. Örgütsel kültür modelleri genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Şahinyan, 2011):

Açıklayıcı Modeller:

- T. Parsons'un AGIL Modeli
- W.G. Ouchi Modeli
- T. Peters ve R. Waterman Modeli
- R.H. Kilmann Modeli
- E.H. Schein Modeli

Sınıflayıcı Modeller:

- C.B. Handy Modeli
- T.E. Deal ve A.A. Kennedy Modeli
- Hofstede Modeli
- M.F.R. Kets De Vries ve D.Miller Modeli
- H. Bosetsky ve P.Heinrich Modeli
- Miles ve Snow Modeli
- Quinn ve Cameron Modeli
- Byars Modeli

Araştırma boyunca burada ifade edilen örgütsel kültür sınıflandırmalarının tamamına yer verilmesi mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda hem açıklayıcı hem de sınıflayıcı modellerden öne çıkanlar incelenmiştir.

### 2.3.1 T. Parsons'un AGIL modeli

AGIL modeli bir sosyolog olan Talcott Parsons (1902-1979) tarafından ortaya atılmıştır. Parsons'un örgüt kültürü üzerine ilk çalışan araştırmacılardan biri olduğunu söyleyebiliriz. AGIL modeli olarak adlandırılan bu örgütsel modelde sosyal sistemlerin devamlığı sağlamsında bazı kriterler ön görülmüştür. Parsons'a göre bu kriterler fonksiyonlarına icra edemezlerse sosyal sistem çökecektir. AGIL kısaltması da bu fonksiyonların baş harflerinden

oluşmaktadır. Modelde yer alan fonksiyonlar ise adaptasyon, amaç, bütünleşme ve yasallıktır (Ok vd, 2016).

Bir örgütsel modelde örgütlerin başarıya ulaşmaları bu dört fonksiyonu hayata geçirmelerine bağlıdır. Öncelikle belirlene amaçlara ulaşmak adına bir örgütün çevresel ya da diğer tüm değişkenlere uyum sağlaması önemlidir. Değişen teknoloji ve insan algısına uyum sağlamak ve örgütlerin amaçlarına bu değişime göre yorumlamak örgütsel kültürün başarıya ulaşması açısından kıymetlidir. Meşruluk ya da yasallık ise örgütsel kültürün devamlılığı için ilgili otoritelere bağlı kalmasını oluşturmaktadır. “Bir örgüt yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışında örgütlerdeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir” (Eren, 2008, 142). Parsons’un örgütsel kültür modelinde bu dört fonksiyon olması bir zorunluluktur. Bu fonksiyonları ve özellikleri aşağıdaki gibi tablolştırılabilir:

**Çizelge 2.1:** T. Parsons’ın “AGIL Modeli”

Adaptasyon (Adaptation): Sistemin değişen çevreye uyum Yeteneği	Amaç (Goal): Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme (Integration): Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Yasallık (Legitimacy): Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve Kabulü

### 2.3.2 W.G. Ouchi “Z” kültürü modeli

“Z” kültürü modeli Japon örgütsel kültürü ile Amerikan örgütsel kültürünün birleştirilmesi sonucu oluşan yeni bir örgütsel modeldir. Japon örgütsel kültürü katılımcı ve sosyal bir yapıya sahipken Amerikan kültürü daha bireysel bir kültüre sahiptir. Günümüzde de kendi örgütsel kültüründen tamamıyla ödün vermeyen Amerikan şirketlerinin Japon kültürel öğelerini benimseyerek Z kültürüne geçtiğini aktarabiliriz. Amerikan şirketlerinin bu sisteme geçmelerinin nedeni ise Japon firmalarının tek tek bireylerden daha çok verim alabilmeleri olmuştur.

Z tipi kültürün öne çıkan ilk temel özelliği uzun süreli istihdamlara yer verilmesidir. Örgütsel kültür içerisinde kararlar alınırken katılımcı olunması iş görenlerin fikirlerine kıymet verilmesi de yine Z kültürünün bir diğer

özelliğidir. Z kültürü Amerikan sistemine uyarlanarak açık ofis sistemleri ve biçimsel olmayan denetim mekanizmaları kurulmuştur. Z kültürü Japon örgütsel kültür modelinin tamamen alınması değildir. Amerikan kültürü ile Japon kültürünün birlikte ele alınmasıdır. Bu bağlamda uygulanan yatay ve dikey rotasyon sistemleri Amerikan sisteminde kısmi olarak uygulanır. Örneğin Japon sisteminde tüm departmanlar arasında olan bu geçişler Amerika'da sadece teknik veya idari bölümlerde olabilmektedir (Erdem vd, 2009).

Z modelinde öne çıkan bir diğer özellik ise iş görenlerin çevresel faktörler ile birlikte değerlendirilmesidir. Bu çevresel faktörler ise öncelikle ailelerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ailenin de dikkate alınması iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Altınöz ve Tutar, 2008, 11).

Amerikan kültürü, Japon kültürü ve Japon kültüründen uyarlanmış Amerikan kültürüne dair bilgiler aşağıda tablolatırılmıştır (Erdem vd, 2009) :

**Çizelge 2.2:** Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek Sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol	Kapalı, biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Çizelge incelendiğinde ABD'nin tipik liberal ve kapitalist özelliklerinin örgütsel kültüre olan yansımaları görülmektedir. Bireysel sorumluluk, kısa dönem istihdam, aile hayatı ile birlikte ele alınmayan bireysel tutum bu algılara örnek oluşturmaktadır. Buna karşın Japon kültüründe daha müşterek kavramlar öne çıkmaktadır.

### **2.3.3 C.B Handy modeli**

Handy'nin ortaya koyduğu örgütsel model psikolog Harrison'nın çalışmaları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Handy modelinde dört farklı sınıf bulunmaktadır (Juneja, 2018 ve Navman, 1993).

#### **Güç Kültürü**

Güç kültürü herhangi bir örgütte gücün ya da yetkinin tek bir kişinin elinde toplandığı kültürü ifade etmektedir. Bu kültürü merkezileşmiş güç kültürü olarak da tanımlayabiliriz. Bu bağlamda küçük işletmelerin birçoğunda merkezileşmiş güç kültürünün olduğu görülmektedir. Bu kültür güç bir kişide olabileceği gibi bir grupta da olabilir. İş görenlerin tek tek inisiyatif alma yetkileri yoktur. Bu tarz örgütsel kültürün başarısı daha çok karar alma mekanizmasının başındaki kişi ya da grubun performansına bağlıdır. Örgüt merkezinin analiz sorunu yaşadığı bu tarz örgütler başarısız olmaktadır. Dolayısıyla bu örgütsel kültür gücü ve hâkimiyeti yansıtabildiği ölçüde başarılı ocaklardır (Şahinyan, 2011).

#### **Rol Kültürü**

Rol kültürünü bürokrasi olarak tanımlanabilir. Bu örgütsel kültürde esas olan şey departmanlar ve departmanların fonksiyonları ve uzmanlıklarıdır. Bu departmanlar arasındaki ilişkiler de son derece önemlidir. Departmanların rol tanımları onlardan beklenen şeyler net bir şekilde belirtilir. Departmanlar arası bürokratik ilişkilerin ve rollerin doğru işlemesi için ise iletişim yapıları ve haberleşme önem kazanmıştır (Cacciattolo, 2014). Bu süreçler arasında yaşana sorunlar çözümü için de birçok bürokratik kural mevcuttur. Ancak yine bu sistemin başında tepe yönetimleridir. Tepe yönetimleri bu işlevleri ve rolleri kişilerin ya da kurumların becerilerine göre seçmektedirler.

Atanan ya da seçilen kişi ya da kurumlardan rollerinin üzerinde bir performans beklenmez. Bu tarz büyük beklentiler zara verici olabileceği gibi performansı da düşürebilir. “Eğer ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur. Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır.

Burns ve Stalker’a göre de mekanik örgütler dinamik olan sektörlerde sorunlar yaşamaktadırlar. Mekanik olan örgütlerde her şey önceden belirli olduğundan risk faktörü azaltılmıştır. Bu sistemde güç kişilerde değil pozisyonlardadır. Pozisyon güçlü olduğu bu rol kültürlü bürokratik yaklaşım daha çok banka ya da resmi kurumlarda görülmektedir (Sine, vd. 2006).

#### Görev Kültürü

Örgütsel kültürü oluşturan şeylerden birini tek tek minimanilize edilen hücreler olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim büyük örgütsel organizasyonlar birçok küçük alt organizasyon hücrelerinden oluşmaktadır. Bu sistemde takımların ya da alt hücre olarak ifade edilen birimlerin görevlerinin yerini getirmesi önemlidir. Bu bağlamda seviyeler ya da durumları fark etmeksizin her hücrenin karar verme yetkisi bulunmaktadır.

Bu sistemdeki takımlar ve hücreler kendi kararlarını ve risklerini alarak güçlenirler. Bu durumda bir iş yapılırken statüye değil yapılan işlere ve yeterliğe bakılır. Oluşturulan takımlar hem alt amaçlara hem de büyük organizasyonun temel amacı dikkate alınarak tercih edilir. Bu bağlamda takımların esnek olduğunu söyleyebiliriz. Takım kültürü aradaki sinerjiyi güçlendirerek örgütsel kültürün yararına çalışırlar. Ancak yine de proje bazlı çalışılan durumlarda yaşanan görev problemlerinden üst kademedeki gelen tepeden belirlemecilikle görev kültürü yerini güç kültürüne bırakır. Bu tarz geçişlere danışmanlık hizmeti veren kurumlarda rastlanabilmektedir (Pinnington, 2015).

#### Birey Kültürü

Adından da anlaşılacağı üzere bu örgütsel kültür birey merkezli bir kültürdür. Bu noktada bir sosyal yapı kurulacaksa birey için kurulacaktır. Tek tek bireylerden oluşan bu gruplar yine kendi işlerini yapmak için bir araya gelmişlerdir. Bu bağlamda birey kültürünün öze örgütler için daha sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla her çalışan kendi öz değerli doğrultusunda çalışarak kendi hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda herhangi bir örgütün ve örgütsel kültürün içinde olursa da yine bireysel değerler ön plana çıkmaktadır. Gelineen noktada örgütte bireye hizmet etmektedir. Bu tarz örgütlere ise avukatların çalıştığı hukuk büroları ya da reklamcılık kurumları verilebilir (Şişman, 2002).

#### **2.3.4 Deal ve Kennedy modeli**

Deal ve Kennedy olarak adlandırılan bu sistemde örgütsel kültürü etkileyen çevresel faktörlere dikkat çekilmektedir. Bu bağlam iki boyuttan oluşan değişkenler dört değişik örgütsel kültür oluşturmaktadır. Bu modelde değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, diğeri kararın başarısı konusunda örgütün dış ortamdan aldığı geri bildirim hızıyla ilgilidir. Bu modelde ekseninde ortaya çıkan dört farklı kültür şunlardır (Eren, 2001):

- Sert Erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho culture)
- Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü (Work hard / Play hard culture)
- Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet-Your-Company culture)
- Süreç Kültürü (Process culture)

Sert Erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho culture)

Bu kültür belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğin yüksel olduğu zamanlarda ise yüksek derecede de risk faktörü bulunmaktadır. Bu bağlamda çevresel faktörler öne çıkmaktadır. Bu örgütsel modelde yüksek riskler olsa da karar alınmaktan çekinilmez. Bu durumdan dolayı kavgadan kaçmayan sert ya da maço erkek tiplmesi ile benzetilmektedir. Bu kütürde aynı zamanda takımdan daha çok bireyler öne çıkar.

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü (Work hard / Play hard culture)

Bu kültürde risk faktörü bir önceki kültüre göre daha azdır. Ancak burada geri bildirim daha hızlıdır. Risk payı düşük olan bu kültürel işlerde getiri payı da düşük olacaktır. Bu bağlamda bu örgütsel modelde sürekli olarak sıkı çalışmak önemlidir. Maço kültürün aksine, takımlar halinde ve organize biçimde çalışma vardır ve çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olarak görülürler. Dolayısıyla bu kültür modelinde yarışmalar sık düzenlenir (Kalkan, 2013).

#### Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet-Your-Company culture)

Burada risk faktörü yüksek ancak geri bildirim hızı düşüktür. Bazı şirket ya da kurumlar uzun vadeli yatırımlar yapabilmektedir. Bu noktada yapılan yatırımların maddi karşılığı da yüksek olabilmektedir. Ancak başarının ve amaçlara ulaşmanın gelmesi için beklemek gerekmektedir. Petrol şirketleri ya da NASA gibi örgütlenmeler buna örnek oluşturabilir. Nitekim petrol sahasının keşfi ve pazarlaması uzun bir süreçtir. Aynı şekilde NASA projeleri de bu duruma örnektir. Bu örgütsel kültürlerde tecrübeye don derce önem verilmektedir

#### Süreç Kültürü (Process Culture)

Süreç kültüründe çevresel faktörlerden kaynaklan belirsizlik ve risk payı düşüktür. Aynı zamanda geri bildirim de geç yapılmaktadır. Sonuçların ve getirilerin ölçülmesi zor olduğundan iş görenler sadece kararlara odaklanırlar. Yöneticinin, işin

nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir.

Aşağıdaki çizelge de bu dört özellik sınıflandırılmıştır:



**Çizelge 2.3:** Deal ve Kennedy Modeli Sınıflandırması ve Özellikleri

	Sert Erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy, Macho culture)	Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü (Work hard / Play hard culture)	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet-Your-Company culture)	Süreç Kültürü (Process culture)
Bu kültüre sahip üyelerin ve / veya kahramanların davranışları	Sert tavırları vardır. Bireysellerdir. Ya hep ya hiç riskine tahammül ederler. Batıl inançlıdırlar	Çok iyi satıcıdırlar. Genellikle arkadaş canlısıdırlar. Takım halinde problem çözerler. Batıl inançları yoktur.	Uzun dönemli belirsizliğe katlanırlar. Kararlarını iki defa kontrol ederler. Teknik açıdan yeteneklidirler.	Kendi bölümleri için tedbirli ve koruyucudurlar. Düzenli ve dakiktirler. Detayları bulmada iyidirler.
Personel veya Kültürün Güçlü Tarafı	İşleri kısa şekilde yaparlar.	Büyük miktarda İşleri çabuk yapabilirler.	Yüksek kalitede icatlar ve bilimde ilerlemeler yapabilirler.	İşyerine düzen ve sistem getirirler.
Personel veya Kültürün Zayıf tarafı	Geçmiş hatalardan ders almazlar. Herşey kısa dönemlidir. İşbirliğinin gücü ihmal edilir.	Pratik çözüm ararlar. Şirketleri kısa perspektiflidirler. Problem çözmek yerine eyleme inanırlar.	İşlerini yapmada çok yavaştırlar. Kısa dönemli ekonomik dalgalanmalarda olumsuz etkilenirler. Nakit problemleri vardır.	Çok fazla kırtasiyecilik vardır. Uzun saatlerle ve sıkıcı işlerle uğraşırlar.
Üyelerin ve/veya Kahramanların Adetleri	Moda elbiseler giyerler. Şahsi evlerinde yaşarlar. Tenis gibi şahsi sporları severler. Yalnız kalmaktan hoşlanırlar.	Giyimde aşırıdan kaçınırlar. Şehre uzak yerlerde kalırlar. Futbol gibi takım sporlarını severler.	Örgütsel rütbelerine göre giyinirler. Evleri hiyerarşik pozisyonlarına göredir. Gof gibi sporları severler. Eski üyeler yenilere yol gösterirler.	Hiyerarşik sınıflarına göre giyinirler. Apartmanlarda yaşarlar. Maraton gibi sporları severler. Anılarını tartışmayı severler.
Risk Düzeyi Örnek	<b>Yüksek</b> Petrol Şirketleri	<b>Düşük</b> Sigorta Şirketleri	<b>Yüksek</b> Film Yapım Şirketleri	<b>Düşük</b> Restoranlar

**Kaynak:** Morden, 2004; Şahinyan, 2011).

## **2.4 Örgüt Kültürü Elemanları**

Örgütsel kültürleri oluşturan birçok değer ve normlar bulunmaktadır. Bu değerler kültürün yüzeyinde olan değişikliklerden daha çok derinlerinde olan elemanları içermektedir. Her örgütsel kültürü oluşturan elemanlar bulunmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan elemanları bu başlık altın inceleyeceğiz. Nitekim örgütsel kültür birçok farklı modelden oluşabilmektedir. Bu bağlamda ilgili örgütsel kültürlerin bağlı olduğu toplum yapısının da önemli olduğunu dikkate almalıyız. Örgütsel kültür sosyolojik ve toplumsal yapıdan soyutlanmış bir biçimde düşünülemez (Köse vd, 2001, 12).

Örgütsel kültürü oluşturan elemanları değerlendirirken örgüt kültürünün sosyo-kültürel yapısına da dikkat edilmelidir. Örgütsel kültür elemanları kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çelik, 1993, s.32).

### **2.4.1 Seremoniler**

Seremonileri, kısaca özel olaylar olarak ifade edebiliriz. Bu özel olaylar birçok farklı şekilde örneklendirilebilir. Bu bağlamda örgütteki çalışanlar kültürün birer parçası olan kişiler adına kutlamalar yapıp mitler geliştirebilirler. Seremoniler aracılığıyla değerlerin ve kültürel normların anıldığını aktarabiliriz. Örgütsel kültüre dair değerlerin anılması ise kültürün daha sağlam temeller üzerine bina edilmesi sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, 113).

### **2.4.2 Törenler**

Törenler günlük hayatımızda da sosyal hayatımızda da sıklıkla farklı şekillerde görülen bir organizasyon türüdür. Bununla birlikte törenler, örgütsel kültür elemanları açısından da önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde yapılan törenler örgütteki kişilerin amaç birlikteliklerini pekiştirmektedir. Bu durumda örgütte bir süreklilik de kazanılmış olmaktadır (Terzi, 2000, 48).

Örgütler için törenler seremoninin bir türü olarak bir fikrin ya da yeniliğin tanıtılması amacıyla da yapılabilmektedir (Şimşek vd., 2001, 30).

### **2.4.3 Ritüeller (Ayinler, Adetler)**

Bir örgütteki kurum kültürünün, normlarının ve değerlerinin sağlamlaşması adına yapılan seremonilerin ve törenlerin süreklilik kazanması durumundan

ritüelleri ya da adetler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda birçok küçük ya da büyük etkinlikler örgütler için ritüellere dönüşebilmektedir. İş akışı içerisinde verilen molalarda oluşan sosyal ilişkiler sürekli bir hal aldığından bir çeşit ritüel olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 114).

Ayinlerde adetler gibi planlanmış faaliyetleri bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütlerde her zaman için planlı ayinler bulunmaktadır. Nitekim bu sosyal etkinliklerde iş görenlerin örgüte bağlılığı da sağlanmaktadır. Aynı zamanda iş görenlerin örgütlere dair beklentileri de tespit edilebilir. Örgütte düzenlenen ayin ve adetlere de iş gören katılımı sağlanarak bağlılık artırılmak istenebilir (Terzi, 2000, 49).

#### **2.4.4 Hikâyeler**

Örgütsel kültürün bir diğer elemanı ise hikâyelerdir. Hikâyeler örgütlerdeki derin kültürel olay ve anıların anlatımını içermektedir. Ancak bu anlatılan hikâyelere gerçeklere dayalıdır. Özellikle yeni iş görenlere örgüt ile anlatılan bu hikâyeler hem örgütü tanıtırken hem de örgütsel bağlılığı geliştirmek de rol oynar. Nitekim bu hikâyeler örgütler için birer sembol niteliğindedir. Bu semboller aracılığıyla bir örgüt kültürü ve fikir temsil edilemeye başlanmaktadır. Aynı zamanda hikâyeler aracılığıyla örgüt kültürünün geçmişi geleceğe de taşınmış olmaktadır. Bu bağlamda anlatılan örgüt lideri hikâyelerinin de diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi son derece önemlidir. İş görenler hikâyeler aracılığıyla örgütün değerlerinin öğrenmeye çalışırlar (Terzi, 2000, 50).

#### **2.4.5 Mitler**

En basit tanımıyla mit bir sosyal grubun ya da bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır (Erdem, 1996, 41). Örgütün elemanlarından olarak mit klasik anlamda sahte bir inanç değildir. Mitler örgütlerin ayırt edici özelliklerini oluşturmaktadır. Mitlerde hikâyeler gibi örgütsel kültürü geçmişten bugüne bağlayan bir diğer elemandır. Bununla birlikte mitler tecrübe edilmemiş inançlardan da oluşabilmektedir.

#### **2.4.6 Kahramanlar**

Buraya kadar anlatılan örgüt elemanlarının esas başkişisi kahramanlardır. Kahramanlar örgütün değerlerini kendi davranışlarında somutlaştıran kişiler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte örgüt içinde gerek performansı gerekse de diğer davranışları ile diğer iş görenlere örnek gösterilen kişilerden oluşmaktadır. Ancak bu kahraman kişilikler birer mit değildir. Aksine ulaşılabilir somut kişiliklerdir.

Terzi (2000, 57)'ye göre kahramanlar, “kültürel değerleri canlandırır ve iş görenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, iş görenlerin davranışına model oluşturacak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler”

#### **2.4.7 Süperstarlar**

Süperstar kişiliklerini öne çıkaran en önemli özellik sıra dışı olmalarıdır. Bu sıra dışı kişilikler örgütün kültürel yapısını en üst düzeyde temsil edenlerdir. (Şimşek, vd., 2001, 36). Bu kişilikler de birer mit değildirler ve çalışanların arasından sıyrılarak ortaya çıkarlar. Bununla birlikte süperstar karakterleri örgüt dışında da kahramana dönüşebilirler. Süperstarların bir diğer fonksiyonu ise örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını diri tutmasıdır.

#### **2.4.8 Semboller**

Bir örgütün birçok sembolü bulunmaktadır. Sembolleri örgütü temsil eden objeler, desenler, şarkı ya da sloganlar olarak tanımlayabiliriz. Bununla birlikte bu semboller en önemli özellikleri akıl kolay kalmaları ve duygusal olarak etkili olmalarıdır. Sembollere yüklenen anlamlar arttıkça nesne olma kılıkları da farklı bir duyguya bürünebilmektedir.

#### **2.4.9 Dil**

Dili de sembolün bir diğer parçası olarak aktarabiliriz. Dil bu anlamıyla en etkili sembollerden biri olarak öne çıkmaktadır. Nitekim kullanılan dil ve özellikle de kavramlar örgütüm kültürünün birer taşıyıcısı olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda her ülkede birer dil olduğu gibi örgütlerin de

özgün birer dili bulunmaktadır. Örgütün dili zaman içerisinde iş görenler tarafından benimsenerek kullanılmaya başlanır. Ortak bir dilin oluşması örgütün topluluk ve grup duygusunu da pekiştirmektedir.

“Örgütler veya örgütün alt birimleri islerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dil kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder” (Terzi, 2000, 56).

## **2.5 Örgüt Kültürü ve Etkileri**

Örgüt kültürü sosyal bir etkileşim ve ilişkiler bütününden oluştuğundan dolayı etkilerinin de geniş bir alana yayılmaktadır. Örgüt kültürü, iş görenlerin performanslarını doğrudan etkileyen bir değişken olduğu gibi, kişilerin uyumunu, başarılarını da etkilemektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün etkilerini aşağıdaki gibi başlıklandırabiliriz:

### **2.5.1 Örgüt kültürü ve örgütsel etkililik**

Örgüt kültürünün başlıca etkisi örgütsel etkinliği olan yansımalarıdır. Chung ve Megginson düşüncesinde örgütsel etkililik; herhangi bir örgütün ya da kurumun kuruluş amaçlarına vakıf olarak ilgili örgüte uyum sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kültür, etkililik özelliği kurumların birçok sorununa çözüm getirebilir fikrini oluşturmaya başlamıştır.

Örgütsel kültürün etkililiğini Schein ise iki madde açıklamaktadır (Ok, vd. 2016):

- Örgütsel kültürün etkililiği öncelikle ilgili örgüte uyumlanmakta ortaya çıkmaktadır. Uyum gerçekleştiği ölçüde örgütsel kültür de etkisini göstermektedir. Bu uyum hem iş görenlerin performansını artıracak hem de sosyal ilişkilerini olumlu etkileyecektir.
- Örgütsel etkililik örgüt içindeki birçok sorunun çözümü olması bakımından da önem kazanmaktadır.

Örgütsel kültür ve etkinliği sadece örgütün devam eden süreçlerinden değil örgütün kuruluş aşamasında da önemlidir. Doğru bir kültürle kurulmuş olan örgütler, iş görenlere ve çevrelerine etkileri bakımından da öne çıkmaktadır.

Örgütlerin etkili olma konusunda Deal ve Kennedy'nin de literatür açısından değeri bulunmaktadır. Bu bağlamda Deal ve Kennedy için örgütsel kültür, kurumlara yol gösteren sosyal bütünlerdir. Bu kültür iş görenlere iki farklı şekilde yol göstermektedir (Ok vd, 2016, 24) :

1. Güçlü bir kültür, insanların nasıl davrandıklarını telaffuz eden resmi olmayan kurallar bütünüdür.
2. Güçlü bir kültür, iş görenlere işverenin nasıl yapmaları gerektiğini net olarak belirttiği için daha iyi hissetmelerini sağlar, böylece daha sıkı çalışılır. Ayrıca bazı araştırmacılar örgütsel kültür ve etkililik arasında sıkı bir ilişki bulmuşlardır.

### **2.5.2 Örgüt kültürü ve örgütsel performans**

Örgüt kültürünün örgütsel performansa olan etkilerini doğru anlamak için örgüt kültürünün farklı boyutlarının da iyi anlaşılmasıyla mümkündür. Nitekim daha önce ifade edildiği üzere örgüt kültürünün oluşturan birçok farklı öge bulunmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, var olduğu kurum ya da kuruluşlarda görünen ya da görünmeyen bir şekilde var olmaktadır. Kültür bu özellikleriyle birlikte örgütün derinliklerine işlemektedir. Örgüt içindeki süreçler her şekilde doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt kültüründen etkilenir, onun tarafından şekillendirilir, sınırlandırılır, boyutlandırılır, desteklenir ya da asimile edilirler (Bozoğlan, 2010, 74).

Örgüt içindeki süreçler ise örgüt kültürünün de zaman içerisinde değişmesine neden olabilir. Böylece kültürün sürekli olarak dinamik yönü ortaya çıkmış olur. Bu süreçlerden örgütlerin performans olarak etkilenmemesini neredeyse imkânsız duruma getirmektedir. Örgütsel performansı etkisi ise öncelikle iş görenlerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansı örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşma paritesi olarak tanımlarsak örgüt kültürünün performansa olan etkisi yadsınamaz (Kamer, 2001, 56). Örgütsel performansın ortaya çıkmasını sağlayan tek tek iş görenlerdir. Bu iş görenler ise birer sosyal varlık olarak örgütsel kültürden dolaylı ya da doğrudan bir şekilde etkilenmektedirler. Bu bağlamda Şişman (2007, 159)'a göre bir örgütteki amir ya da yöneticiler örgütsel kültürün dinamiklerini fark edip bunların etkisine yönelik çalışmalar yaparsa iş gören performansını da yükseltebilmektedir.

Örgütsel kültürün etki ettiği performanslar farklı şekillerde ve tekniklerle ölçümlenebilmektedir. Bu bağlamda oryaya çıkan işin niteliği, niceliği, finansal ve ekonomik durumu ölçülebilmektedir. Ancak yine de insana bağlı bir örneklem grubuna yönelik yapıldığından ölçülemeyen yönleri de bulunmaktadır (Shabracq, 2007, 36). Bunların başında örgütsel kültürün oluşturduğu örgüt iklimi gelmektedir. Örgüt iklimi iş görenlerin tutumlarına etki ederek örgütsel performansın değişmesine de katkıda bulunmaktadır (Corbett ve Rastrick, 2000, 23).

Örgütsel kültürün örgütsel performansa olan etkileri doğrudan olabildiği gibi dolaylı da olabilmektedir. Örgütsel kültürün performansa doğrudan etki ettiği durumlarda örgüt kültürünün hangi türden olduğu öne çıkmaktadır. Bu bağlamda Kreitner ve Kinicki (2001, 80)'ye örgütlerin performansını artırması bakımından örgüt kültürü türleri üçe ayrılmaktadır:

- Güç yaklaşımı
- Uyum yaklaşımı
- Uyarlanabilirlik yaklaşımı

**Güç Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre uzun soluklu güçlü örgütsel kültür ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Burada güç yaklaşımından anlaşılması gereken şey kontrol gücüdür. Örgütün ve çalışanların kontrol edilmesi güç yaklaşımın temelini oluşturmaktadır.

Güçlü bir örgütsel kültürün performansa katkı yaptığına dair fikirde birçok kuramcı birleşmektedir. Özellikle ekonomik ve ticari olarak rakamlara yansıyan örgütsel performans, en fazla etkiyi örgütsel kültürden görmektedir (Schein, 2004, 7).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlendikçe örgütsel performans da yükselecektir. Bu bağlamda iş görenlerin kendilerini örgütün birer parçası olarak görmeleri önem kazanmaktadır (Baş, 2018, 3). Güç kültürü yaklaşımının öne çıkan özelliklerinden bir diğeri ise içe dönük, bürokratik hatta bazen kibirli de olabilmektedir. Bu problemlili durum değişim gerektiren durumlarda esneklik sorununu getirebilir. Ancak yine örgütsel performansın yükselmesi adına yapılacak tek şey örgütsel kültürün doğru yapılandırılması değildir. Örgütsel kültür performansa etki eden faktörlerden sadece biridir (Toker vd, 2019, s.37).

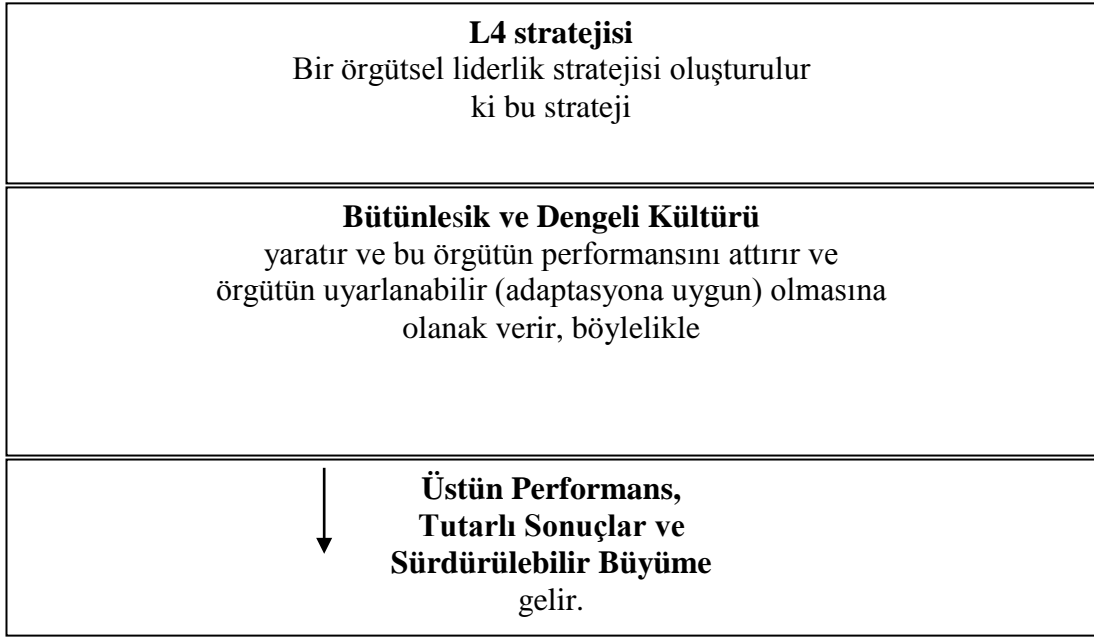
Güç yaklaşımı kültür değişimine direndiğinden dolayı zamana zaman örgütsel performans açısından düşünülen verimi vermeyebilir. Bu durumda çağın gereklerini yakalamak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda değişim olduğunda ise sadece kurumsal teknik detaylar değil, esas olan örgütsel kültürün değişime olan bakış açısının farklılaşması gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 11).

Uyum Yaklaşımı; uyum yaklaşımı, örgüt kültürünün örgütün yapılan profesyonel işlerle olan uyumunu ifade etmektedir. Ancak bir önceki örgüt kültürü tipinde de belirtildiği üzere bu örgüt tipleri ilgili örgütün yapısına göre tercih edilmelidir. Aksi takdirde başarı ve performans gelemeyebilir. Bu durumda uyum kültürü yaklaşımı planlı ve standartlaşmayı destekleyen örgütlerde performansa olumlu etkiler sağlayabilmektedir. Ancak hızlı değişimlerin yaşandığı örgütlerde uyum problemleri yaşandığından uyum kültürü ilgili örgüt için doğru tercih olmamaktadır (Klein vd, 1995, 45).

Uyarlanabilirlik Yaklaşımı: Bu yaklaşımdaki en önemli şey örgütsel kültürün çevresel değişkenleri dikkate almasıdır. Dolayısıyla bu örgüt tipinde de uyum önemli bir kavramdır. Uyumun ise daha çevresel ve sosyal faktörlere sağlanması gerekmektedir. Uyum ile beraber önemli olan bir diğer konu ise değişime olan yanlılıktır. Çevresel değişkenlere uyum maksimum seviyede oldukça örgütsel performans da yükselecektir.

Örgüt performansını etkileyen bir diğer kuram ise Truskie (1999) tarafından ortaya atılmıştır. Bu modele göre liderlik örgüt performansını etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Truskie'nin L4 stratejisi olarak adlandırdığı bu modelde liderlik, örgütsel performansı etkilemektedir. Liderler dengeli ve bütünlük bir model oluşturarak örgütsel performansa destek olmaktadır. Truskie'nin bu modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.





**Şekil 2.1:** Truskie'nin L4 Modeli

Şekil incelendiğinde görülmektedir ki örgütsel performansın alınmasında liderliğin bütünleşik ve uyumlu bir yapılanma sağlamaları önem kazanmaktadır.

### **2.5.3 Örgütsel kültür ve iş tatmini**

Örgütte kaynaklanan her türlü değişiklik ya da yeni oluşumlar iş görenleri etkilemektedir. Dolayısıyla iş tatmini de örgütsel kültürden bağımsız olarak değerlendirilemez. Nitekim insan ilişkilerinden ve iş akışının yapılanmasından oluşan örgütsel kültür iş görenlerin yatıkları işten tatmin olmasını da etkilemektedir. İş tatminin işe bağlı olan değişkenlere verilen tepkilerin toplamı olarak ifade edilebilir. Örgütsel kültüre olan bağlılık ise iş tatminine verilen tepkilerin genelleşmiş şekilleridir (Pektaş, 2002, 31).

İş tatmini ve örgütsel kültüre olan bağlılık arasında kavramsal olarak farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları işimi seviyorum ve çalıştığım örgütü seviyorum cümleleriyle somutlaştırabiliriz (Uludağ vd, 2019, s.164). Bu bağlamda iş tatmini işe karşı geliştirilen tutumlar ile ilgilidir. Örgütsel kültüre bağlılık ise kültürün örgüt içindeki yarattığı ilişkiler bütününe karşı duyulan duygu ve davranışların toplamını ifade etmektedir (Ferik, 2002).

Örgütsel kültüre karşı gösterilen bağlılığı ise iş görenlerin kurumların başarıya ulaşabilmesi için gösterdiği çaba ve sadakat olarak tanımlanabilir. Örgütsel

bağlılık örgütlerdeki fırsat ve durumlar değişse bile gösterilen sadakati ifade etmektedir Ayrıca Toormina (1999, 106-107) ise örgütsel bağlılığı tüm kurumların ilgisini çeken bir başlık olarak aktarmaktadır.

İş görenlerin örgütsel kültür ile olan uyumları iş tatminlerini sağlaması açısından önemlidir. Kırel (1999, 115)' göre de iş tatminin örgütsel kültürün doğru yapılandırılmasına örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın sağlanması noktasında iş gören devamlılığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu durumda iş görenlerin kısa vadede işten çıkarılması örgütsel bağlılığı sağlanmasından problemlere neden olabilecektir. Bu bağlamda çalışanların uzun soluklu olmasına dikkat edilmesi de gerekmektedir. Nitekim bugün örgütler için en çok istenilen durum nitelikli iş gücü ile çalışmaktır. Nitelikli iş gücünün öne çıkan bir özelliği ise tecrübeli olmasıdır. Tecrübe ise örgütteki devamlılık ile mümkün olmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009, 23).

Nitelikli iş gücü ile çalışmanın birçok olumlu performans katkısı olurken bazı zorlukları da içerisinde barındırmaktadır. Nitelikli çalışanların hem cinsiyet durumları hem de sosyo ekonomik ve kültürel tutumlarına dikkat edilmelidir. İş görenlerin bu anlamdaki çeşitliği arttıkça örgütsel kültürün inşası ve bağlılık da zorlaşmaktadır (Kırel, 1999, 115-136).

Yüksek örgütsel bağlılık gösteren iş görenlerin iş tatmini de yükselmektedir. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan iş görenlerin görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgüte üyeliklerinin devamını isteyen bu iş görenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise iş görenin toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000, 25).

Ceylan (2002, 59)'a göre de iş görenlerin örgütteki devamlılıkları ortak bir kimlik yaratmada etkili olacaktır. Sürekli personel değişiklikleri örgütlerde bir örgütsel kültürün oluşması zorlaşmaktadır. Nitekim Kırel (1999, 136)'e göre de eskiden örgütsel kültürün oluşmasında amatör bir ruhtan söz edilebilir. Ancak kurumlar profesyonelleştikçe bağlılıkta farklılaşmaktadır. Nitekim eskiden sadece ekmek kapısı olarak görülen kurumlara bağlılık daha manevi duygulara bağlı iken, bugün profesyoneller sadece işe bağlanmaktadır.

Nitekim Ferik (2002)'nin aktardığına göre iş görenlerin bizzat kendisi de örgütsel kültüre olan bağlılık açısından son derece önem kazanmaktadır. “Mowday, Dpter ve Dubin'in bulgularına göre, yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar, yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedir.” Bu yüzdende üretime olan katkıları da yüksek olmaktadır.

#### İş gören Performansı Kavramı

İş göre performansı her örgüt için temel amaçlara ulaşmak bağlamında son derece önem kazanan bir olgu olarak öne çıkmaktadır. İş gören performansı yapılan faaliyetlerin ve sürecin sonucu olarak değerlendirilebildiği gibi sürecin ve faaliyetin kendisi olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda iş gören şahsi kapasiteleri de performansa etki eden bir diğer faktör olarak görülmektedir. Etkililik kavramı, bazı yönetim literatüründe performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının (sonuçlarının) değerlendirilmesine işaret ederek çalışanların performansının bütünüdür (Uygur, 2007, 74).

İş gören performansını doğru yönlendirebilmek adına yapılan pekiştirme süreçleri de önemlidir. Nitekim bu süreçleri performansı yükseltebileceği gibi düşüre de bilmektedir. Bu durumda örgütsel ödüller ya da pekiştirmeçler adil bir şekilde paylaşılmalıdır (Suliman, 2001, 1049).

Performansı yükseltmeye yönelik birçok örgütsel faaliyet yapılsa da kişisel faktörlerinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu durum pekiştirmeçin şeklini değiştirebilir. Bu bağlamda iş görenlerin doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Ancak yine de birçok örgütün terfi etme dönemlerinde iş görenlerin karakterlerine göre değil sadece somut performansa göre yapmaktadırlar. Ancak somut performans ile birlikte örgütsel uyumunda göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Güngören, 2017, s.45).

Literatür incelendiğinde birçok iş gören performansı yapıldığı gözlemlenmiştir. Barutçugil (2002, 40)' göre iş gören performansı bir iş görenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır. Bu bağlamda bir başka tanıma göre ise performans iş görenlerin ferden ferde ya da grup olarak

yapılacak olan işlerde ulaşılan hedefler noktasında sağlanana nitel ve nicel kazanımlar bütünüdür.

Bir iş görenden beklenen performansın alınabilmesi kesinlikle iş görenin işe karşı motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Bu motivasyonu sağlanmasında birçok farklı değişken kullanılabilir. Bu motivasyon değişkenleri maaş zammı olabileceği gibi terfi de olabilmektedir. Ancak örgüt içi sosyal etkileşim ve örgütsel kültür de motivasyonun oluşmasında bir başka önemli değişken olarak öne çıkmaktadır. İş görenlerin yapılan iş ile ilgili gerekli çabayı göstermesi örgütsel kültürün de iş gören üzerindeki etkisine bağlıdır. Huzurlu olunan bir örgütsel kültür doğrudan bir şekilde iş görenin performansına etki edecektir.

## **2.6 İş gören Performansını Etkileyen Örgütsel Etmenler**

İş gören performansını etkileyen öncelikli faktör örgütsel kültürün kendisidir. Bu bağlamda iş gören performansını değiştiren örgütsel etmenlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1996, 233). Geline nokta da örgütsel kültür içerisinde iş gören performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başında yapılan işin niteliğini etkileyen faktörler, çalışma şartları, maaşlar, terfiler ve örgüt içi gelişen diğer sosyal ilişki faktörleridir (Erigüç ve Yıldırım, 2001, 184). Nitekim bazı araştırmalara göre de iş gören performansını etkileyen bir farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birden fazlasına yoğunlaşan çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla birçok farklı çalışmada farklı değişkenler öne çıkmaktadır.

Robbins (1994, 130)'e göre de iş gören performansını etkileyen faktörler birden fazla değişkeni barındırmaktadır. Bu değişkenler örgütsel kültürün çevresinde oluşan sosyal ilişkiler bütününden oluşmaktadır. Bu değişkenlerin başında maaşlar, terfiler, örgüt içi sosyal ilişkiler, idari yapılanmalar gelmektedir.

Literatür incelendiğinde görülmektedir ki iş göre performansını etkileyen örgütsel etmenler birçok farklı başlıkta ele alınabilmektedir. Bu bağlamda iş gören performansına etki eden faktörler aşağıda sıralanmaktadır.

### 2.6.1 Çalışma şartları

İş gören performansını öncelikli olarak etkileyen ilk başlık çalışma şartlarından oluşmaktadır. Çalışma şartlarının iki farklı boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutu çalışma alanının fiziksel koşullarından oluşurken ikinci boyutu ise örgütsel kültürün de içine olan mental koşullardan oluşmaktadır. Çalışma hayatının bu her iki boyutunun doğru yapılandırılması iş gören performansını olumlu etkilemektedir (Türk, 2003, 82).

Çalışma ortamındaki ne, ısı ya da havalandırma, mesai saatleri ya da gürültü gibi faktörler iş göre performansını etkileyen fiziksel etmenlerdendir (Ceylan, 2002, 52). Bu bağlamda çalışma ortamının fiziksel olarak doğru tesis edilmesi gerekmektedir. Dekorasyon, boya tercihleri, iş akış malzemelerine kolay ulaşma gibi etmenlerde performansı etkilemektedir (Suvag, 1996, 16).

Çalışma koşullarında sağlanan rahatlık iş görenlerin daha konforlu iş görmelerini sağlayacaktır. Bu durumda iş ortamının tehlikesiz ve sade olması gerekmektedir. Birçok akademik araştırmada da fiziksel ortamın rahat olması iş gören performansına olumlu yansımaktadır. Çalışma şartlarının bir başka fiziksel boyutu ise çalışılan iş yerinin eve yakın olmasıdır. Nitekim birçok iş göre evine yakın bir işyerinde çalışmak istemektedirler. Burada ifade edilen fiziksel şartlar tüm iş görenler için etkili olmaktadır. Ancak bazı iş görenler için daha fazla önem kazanırken bazıları için daha az önemlidir (Erdogan, 1996, 245).

Çalışma şartlarının bir başka değişkeni ise mesai saatleridir. İş gören performansı açısından mesai saatlerinin belirli bir saati geçmemesi ve esnek olabilmesi önemlidir. Mesai saatini doğru yapılandırmak iş görenin özel hayatına olumlu yansıyacaktır. Özel hayatı yolunda giden bir iş gören ise örgütsel performans açısından da gerekeni verecektir (Kırel, 1999, 1).

Bunu düzenlemek ise örgütsel kuruluşların kendisidir. Nitekim “kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini ve isini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha çabuk tatmin olur. Gerçekte is güvenliğinin bulunması is görenin is tatmini artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırmaktadır”

Neredeyse her iş gören evinden daha da çok işinde vakit geçirmektedir. Bu durum iş görenin işe olan uyumunu zorunlu kılmaktadır. Bu uyumun kolay olmasında ise çalışma şartlarının doğru yapılandırılması da kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak çalışma şartları örgütsel kültürden kaynaklanan sosyal ilişkileri (psiko- sosyal şartlar, alt üst ilişkileri, moral ve motivasyon vs) de kapsamakla birlikte her türlü fiziki (ücret, iş güvenliği, işe geliş gidiş şartları, gürültü, ısı ve yalıtım, aydınlatma vs.) şartları içermektedir (Eroğlu, 2000, 326).

### **2.6.2 Ücret**

Bir iş görenin bir iş yerinde çalışmasının ilk sebeplerinden birisi ücret olmaktadır. Nitekim bugün herkes hayatta kalabilme adına paraya ihtiyaç duymaktadır. Bu durumla ücret iş gören performansını etkileyen önemli faktörlerden biri olmaktadır (Özgen vd., 2002, 333).

Ücretin eşit muamele usulünce dağıtılmadığı her ortamda iş görelere açısından bir huzursuzluk yaratması son derece muhtemeldir (Pektaş, 2002, 9). Nitekim Türk (2003, 81)'e göre de iş görenler içerisinde yaşanan ücret eşitsizliği ve adaletsizliği iş gören performansını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Bununla birlikte ücret konusunda bir diğer önemli durum alınan ücretin iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabiliyor olmasıdır. Ücret dağılımı adaletli olsa da iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak miktarda olması da son derece önem kazanmaktadır.

İş görenlerin performansına etki eden bir diğer durum yeteneksiz ve az iş çıkaran iş görenin diğerlerinden daha fazla ücret almasıdır. Örgüte yüksek katkısı olan bireylerin ücretinin fazla olması çoğu zaman bir sorun oluşturmamaktadır (Erdoğan, 1996, 239).

Ücret konusundaki bir diğer durum yöneticiler ya da araştırmacılar açısından bazı zamanlarda ücretin geri planda kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda bir işçi için sürekli olarak işçi ücretleri öne çıkarken araştırmacılar için entelektüel tatminde öne çıkabilmektedir (Bilgin, 1995, 154). Sonuç olarak ücretin doygun olması iş göre performansını olumlu yönde etkileyecek etmenlerdendir. Ancak yine de sadece ücretin yüksek olması performansı yükselten tek sebep değildir.

Bu durumda örgütsel kültürün iş görenlerin sosyal ilişkilerini sorunsuz yapılandırması önem kazanmaktadır.

### **2.6.3 İş arkadaşları**

Örgütsel kültürün doğrudan etkili olduğu alan sosyal ilişkiler ve dolayısıyla iş arkadaşlarıdır. Bir iş yerinde yalnızlığa itilen iş görenin performansı da düşecektir. Birbirleri arasında sağlıklı iletişimin olmadığı durumlarda iş gören performansı düşmektedir.

Bir örgütsel kültür de grup üyelerinin (iş görenlerin) benzer ya da aynı tutum ve değerleri paylaşmaları performansa doğrudan yansıyan etkenlerdendir. Çevresinde kendisi gibi düşünen ortak amaçlara ve hedeflere sahip insanları bulmak iş gören performansını olumlu etkilemektedir (Bağcı, 2018, s.310).

“Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İş görenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamının olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, çalışanların örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı sağlamalarını özendirir” (Şuvag, 1996, 17).

Bir örgütün büyük bir aile gibi yapılanması özellikle Türkiye’de iş gören performansına olumlu yansımaktadır. Yoğun arkadaşlık duyguları örgütün hedeflerine hizmet ederek yapılan işin kalitesini yükseltecektir. Özellikle bazı iş kollarında örgütsel kültür ve iş arkadaşlarının uyumu daha öne çıkan bir özellik olarak görülmektedir. Ekip çalışmasının yapıldığı AR-GE teknolojilerinde ya da sürekli temas içinde olunan iş yerlerinde iş arkadaşları performansa etki etmektedir (Erdoğan, 1996, 242).

### **2.6.4 Yönetim tarzı**

Örgütün idaresi ve yönetimi örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlerken bir yandan da iş gören performansını etkilemektedir. İş görenler ile yöneticiler arasında ilişkiler işin akışını da etkilemektedir. Ancak örgütlerdeki her yönetici yapılan işin niteliğini yükseltmekle sorumlu olduklarından dolayı iş gören performansını da doğrudan yükseltmek zorundadırlar (Bilgin, 1995: 46).

Örgüt yapısının yönetsel yapılanması da iş görenini performansına etki etmektedir. Bu yapılanma içerisinde iş görenlerin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hangi iş gören hangi idareciye bağlıdır probleminin de net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu durumda iş akışının aksamaması sağlanır ve iş gören performansı olumlu etkilemektedir.

Yönetim tarzının bir diğer alt boyutu ise çalışanlar arası ilişkileri düzenlemektir. Aynı zamanda yönetim tarzı iş görenleri yapılan işe katılımını da sağlamalıdır. Nitekim Pektaş (2002, 9)'a göre de iş görenlerin işe yönelik kararlara katılımının sağlanması performansı yükseltmektedir. İş görenlerin katılımının sağlanması daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır.

Yönetimin iş görenlere karşı adil bir tutum sergileyecek olan yönetim tarzlarına dikkati çekmek gerekmektedir. Eğer böyle bir yönetim tarzına sahip olunmadığı takdirde iş görenlerin de performansı olumsuz etkilenecektir. Yönetim doğru liderlik modelinin sergilemesi de etki eden bir diğer etmendir (Erol, 1998, 9). Nitekim yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durduğu hususların başında iş görenlerin yönetime katılmaları gelmektedir. Kararlar üzerinde söz sahibi olmak iş görenlerin performansını olumlu etkilemektedir (Özgen vd., 2002, 337). Nitekim (Ropert, 2002, 45)'e göre kritik konularda da iş görenlerin yönetime katılması iş gören performansı açısından önem taşımaktadır.

Yönetim tarzını iş görenler açısından değerlendirdiğimizde rekabeti de tetikleme açısından yapılandırılması gerekmektedir. İş görenler arasında rekabeti arkadaşlık sınırları çerçevesinde yürütmek yönetim tarzının belirleyicileri arasında görülmektedir (Erigüç ve Yıldırım, 2001, 184).

### **2.6.5 Terfi şartları**

Bir iş yerinde terfi etmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Nitekim terfi etmenin bir anlamı para olabilirken diğeri psikolojik olarak yeni bir makam sahibi olmaktır. Bu durumda terfi den alınan performans da ve iş doyumunu da farklılaşmaktadır. Ancak iş görenlerin terfi şartları yönetimlerce doğru ve adil, eşit bir şekilde yapılandırılmalıdır.

Terfinin sağlayacağı bir başka yarar ise sürekli aynı işi yapan iş görenlerin zihinsel yorgunluklarının bitirilmesidir. Nitekim sıradanlaşan iş şartları iş



görenleri etkilemektedir. İş konusunda yapılan değişimler terfiler bu yönden de katkı sağlamaktadır. Terfi etmek birçok çalışana motivasyon sağlamaktadır. Bu motivasyon hem maddi gelir hem de sosyal statüsü açısından değer taşımaktadır. Bu bağlamda her iş görene terfi imkânı sağlamak ve mesleki olarak önün açık olduğunu göstermek önemlidir (Erdogan, 1996, 240).

İş yerinde yaşanan terfiler performans esasına göre yapılandırıldığında iş gören performansının da doğrudan etkilenmesi mümkündür. Bu durumda insan hakları pozisyonunda iyi kullanılması gerekmektedir. Ancak terfiler kıdem durumuna göre de yapılabilmektedir. Bu durumda iş gören performansını liderlerin yönetimi belirleyecektir. Ayrıca terfi eden bireyler bu pozisyonu hak ettiklerini iş görenlere gösterebilmelidir. İşletmede uygulanan yükselme politikasının adil olması da iş görenler için önem taşımaktadır. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa iş görenlerin tatmin olma olasılıkları daha fazla olacaktır. Sonuç olarak iş görenler hangi pozisyonda olursa olsun terfi etme şanslarının bilince olmalıdır. Bu durum onların performansına etki edecektir.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmektedir. Bu bağlamda araştırma hem veri toplama süreçleri bakımından hem de verilerin analizin bakımından nitel bir desene göre yapılmıştır. Nitel çalışmalar genelleme yapma kaygısından uzak var olan ya da veri toplama araçlarıyla elde edilen olguların derinlemesine analizine dayanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu araştırma özelinde de örgütsel kültürün iş gören performansına olan etkisi incelenmektedir. Örgütsel kültürün iş görenlere etkisinin incelenmesi noktasından ise olguların analizi önem kazanmaktadır. Bu sebepten dolayı derinlemesine analiz imkânı verebildiğinden dolayı nitel araştırma yaklaşımı benimsenmektedir. Araştırma bağlamında veri toplama aracı olarak görüşme formu geliştirilerek katılımcılardan veri toplanmıştır. Toplanan veriler ise nitel analizlerle tablolştırılmıştır. Nitekim nitel araştırma deseni çalışmanın bir bütün olarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda tek bir nedenin iş gören performansına etkisi indirgenmemektedir. İş gören performansını etkileyen karmaşık örgütsel kültür ilişkileri derinlemesine analiz edilmeye çalışılmıştır.

#### **3.1 Araştırmanın Örnekleme**

Nitel bir araştırma deseninin benimsendiği çalışmalarda örneklem araştırmacının kaynakları aracılığıyla belirlenmektedir. Ancak örneklem tespit edilirken araştırmanın amacına uygun bir örneklemin tercih edilmesi önem arz etmektedir (Patton, 2014).

Bu araştırmada ise örneklem tercih edilirken uygun örnekleme türü seçilmiştir. Uygun örnekleme zaman ve işgücü açısından örneklemin yakın yerlerden bulunmasını amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ancak yine örnekleme katılımcılar tercih edilirken araştırmanın amacına uygun hareket edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanları araştırmanın örneklemini

oluşturmaktadır. Örnekleme 25 katılımcıya yer verilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın İstanbul ili ile sınırlı kaldığını da ifade edebiliriz.

Bununla birlikte en fazla hastaneye sahip olan İstanbul'da toplam 52 adet sağlık bakanlığına bağlı devlet hastanesi bulunmaktadır. En fazla doktora sahip illerin başında yer alan İstanbul ilindeki devlet hastanelerinde genel 13 bin 532 doktor bulunuyor. Çalışmanın evrenini ve erişilebilir örneklemini oluşturan devlet hastanelerinin ulaşım yönünden beklenen kolaylıkta olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu hastanelerde ciddi bir hasta yoğunluğu yaşanmasından dolayı doktorların zaman ayırmakta güçlük çektiği de görülmüştür.

### **3.2 Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada nitel veri toplama araçlarından olan görüşme formu kullanılmıştır. Tercih edilen veri toplama aracı araştırmanın amacı dikkate alınarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda görüşme formları derinlemesine analiz imkanı sunabilmektedir (Neuman, 2014). Bununla birlikte görüşme formları nitel çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bu teknikle örnekleme yer alan katılımcıların olguya ya da konulara ilişkin kişisel bakış açıları ve değer yargıları analiz edilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada da örgütsel kültürün iş gören performanslarına olan etkileri değerlendirilmiştir.

Görüşme formu hem açıklayıcı hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültürün nasıl anlamlandırıldığı, örgütsel kültürün elemanlarının neler olabileceği, hangi sonuçları doğurabileceği çerçevesinde sorular sorulmuştur. Ayrıca görüşme formunda kurum ya da örgüt çalışanlarının olguları nasıl anlamlandırdığı üzerinde de durulmuştur.

Veri toplama aracı geliştirilirken ve katılımcılara uygulanırken soruların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda açık uçlu olan soruların bir anlam sırasına göre sıralanmasına da dikkat edilmiştir. Bununla birlikte geliştirilen görüşme formunun örgütsel kültürün iş gören performansına etkisini ne derece ölçtüğü araştırılmıştır. Bu bağlamda katılımcılara takıldıkları yerlerde yardımcı olunmuştur. Ayrıca görüşme soruları uzman görüşüne de sunularak araştırmanın amacına hizmet edip etmediği araştırılmıştır.

Görüşme formunun doldurulması için yaklaşık 1 saat süre tanınmıştır. İstenildiği takdirde süre uzatılmıştır. Ayrıca bu süre zarfında katılımcılardan görüşme formunda dair gelen sorular titizlikle cevaplandırılmıştır. Toplanan veriler daha sonra analiz aşamasına getirilmiştir. Analiz aşamasında hem bulguların tespiti hem de yorumlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda nitel çalışmalarda katılımcıların görüşlerine tek tek yer verilmesi analizin geçerliği açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada da katılımcı görüşleri tablolar halinde doğrudan bir şekilde verilmektedir. Bununla birlikte örtüşen ve ayrışan görüşler tespit edilerek analiz imkânı da kolaylaşmaktadır (Patton, 2014).

### **3.3 Verilerin Analizi**

Nitel çalışmalarda verilen analizini araştırmanın sistematize edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmada toplana veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca katılımcıların görüşme soruları üzeri uzlaştıkları ve ayrıldıkları noktalarda analiz edilmeye çalışılmıştır. Oluşan görüş farklılıklarının iş gören performanslarına etkisi incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine de (cinsiyet, yaş, kıdem vs.) analizler yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırma İstanbul'da bir kurumda çalışan kişilerin görüşleri ile de sınırlıdır. Bununla birlikte ilgili araştırma nitel veri toplama araçlarından olan görüşme formundan gelen veriler ile sınırlı olmaktadır.

Betimsel analiz tekniği nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tekniğin araştırmalara sağladığı en büyük yarar örneklem grubuyla doğrudan ilişkiler kurulduğundan ve derinlemesine analizler yapıldığından araştırmaların güvenilir ve geçerliğini yükseltmesinde yatmaktadır. Betimsel analiz tekniği hem nicel hem de nitel araştırmalarda kullanılabilir. Bununla birlikte örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların daha çok nicel yaklaşımlar üzerinden planlandığı da görülmektedir (Kutaniş, 2015). Betimsel analiz tekniği ile yapılan araştırmalar birçok farklı alana yayılmaktadır. Eğitim, ekonomi, kurum araştırmaları, sağlık, işletme ve sosyal hizmetler alanında betimsel analiz tekniği kullanılmaktadır. Bu araştırmayı diğerlerinden ayıran en önemli farkı ise örneklem grubunda yer alan doktorlar birebir temasta bulunarak verilerin

toplanması oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma nitel bir çalışma olduğundan doktorların yorumlarına ve fikirlerine yer verilmiştir. Nicel bir araştırma ise genel olarak anket sorularından oluştuğundan katılımcıların doğrudan fikirlerine ya da yorumlarına yer verilememektedir. Dolayısıyla katılımcıların doğrudan gördükleri sorun ve problemler betimsel bir araştırma daha rahat ortaya çıkarılmaktadır.

Örgüt kültürü ve iş güreş performansına yönelik yapılan diğer araştırmalar bu araştırmaya konu ve yöntem bakımından benzerlik göstermektedir. Ancak bu araştırmada toplanan veriler güvenilir ve geçerlik bakımından doğrudan bir şekilde verilerek analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde katılımcıların görüşlerine ayrı ayrı önem verilerek incelenmiştir.

Örgütsel kültürün iş gören performansını olan etkisi karşılıklı bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Nitekim birçok katılımcı bu duruma farklı kavramlarla işaret etmektedir. Bu bağlamda hem var olan örgütsel kültür norm ve değerleri hem de iş görenlerin performansları yeni değerlerin oluşmasını sağlamaktadır. Betimsel analizler neticesinde oluşan örgüt kültürü analizinde bu bulguya sıkça yer verilmiştir. Ayrıca örgütlerin ve işletmelerin rekabetinde insan kaynaklarının birincil değişkenlerden biri olması iş gören performansı konusunda yapılacak araştırmaları ve analizleri daha da önemli kılmaktadır.

Türkiyedeki eğitim alanında 2005-2006 yılları arasında yayımlanmış olan ve Ulakbim Ulusal indeks tarafından dizinlenen bütün hakemli dergiler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu dergilerin bir listesi yapıldıktan sonra bu listeden tesadüfi olarak seçilen dergilerle araştırmanın örnekleme belirlenmiştir. Örneklem dahilindeki toplam 314 makale araştırmanın amaçları doğrultusunda incelenmiştir. Betimsel analiz ile veriler çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen mekalelerin çoğunluğunun %56 betimsel araştırma türünde olduğu ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinin %55 düzeyinde kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca, veri çözümlene tekniği olarak betimsel analizlerin, t-testi ve ANOVA'nın %58 düzeyinde kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Betimsel analiz içerik analizine daha yüzeysel bir yöntemdir; veriler görüşülenden elde edildiği şekilde değiştirilmeden alıntılar şeklinde aktarılır.

Betimsel analizde farklı kişilerin aynı soru hakkında farklı düşüncelerinin görüşülenlerden elde edildiği tarzda aktarılır. Betimsel ve sistematik analizde ise elde edilecek sonuçları daha sistematik belirlemek üzere; konuşma metinlerinin yazıya dökülmesi, alınan cevapların sınıflandırılması gibi yöntemlerin belirlenmesidir. Betimsel, sistematik ve veri analizinde ise bu iki analiz yöntemi veri analizi ile birleştirilir. Görüşmeden elde edilen veriler kodlama sistemi ile sayısal verilere dönüştürülür ve analizi yapılır. Zor bir yöntem olmasına rağmen ulaşılmaması oldukça zor veriler elde edilmiş olur.

Betimsel analiz dört aşamadan oluşur;

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

#### **4. BULGULAR VE ANALİZLER**

Bu araştırmadaki veriler toplam 25 katılımcı üzerinden toplanmıştır. Katılımcılara 11 sorudan oluşan bir görüşme formu uygulanmıştır. Görüşme formu örgütsel kültür algısına yönelik ve örgütsel kültürün iş gören performansına etkisini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Görüşme formundan elde edilen verilerde katılımcıların fikir ayrılıklarına ve fikir birliklerine dikkat edilmiştir. Bununla birlikte görüşler üzerinde karşılaştırmalar yapılırken katılımcıların cinsiyet, yaş ve kıdem gibi farklılıklarına da dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların tamamının ortak görüş belirttiği soru ve görüşler de vurgulanmaya çalışılmıştır. Örgütsel kültürün neler olduğu ve bu kültür elemanlarının iş gören performansını nasıl etkilediği bulgular başlığında analiz edilmektedir.

Bununla birlikte katılımcılardan örgütsel kültürün nasıl şekillenmesi gerekliğine dair de veri toplanarak örgütsel kurumlarda çalışanlar merkeze alınmaktadır. Nitekim kurumları ayakta tutan da çalışanlarıdır. Dolayısıyla bu görüşler önem kazanmaktadır. Bu başlık altında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine daha sonra ise tablolar halinde iki boyuttan oluşan (rgtsel kültüre ve örgütsel kültürün iş gören performansına etkileri) sorulara katılımcı cevapları verilerek analizler yapılandırılmaktadır. Ayrıca sonuç bölümünde ulaşılan analiz neticelerine ve önerilere de yer verilecektir.

#### 4.1.1 Demografik bilgiler

**Çizelge 4.1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Mesleki Kıdem	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu
1	6-10 Yıl	28	K	Lisans
2	3-6	32	E	Y. Lisans
3	6-10	33	E	Y. Lisans
4	3-6	30	K	Lisans
5	0-3	28	K	Lisans
6	0-3	26	E	Y. Lisans
7	3-6	28	E	Lisans
8	0-3	28	E	Y. Lisans
9	3-6	32	E	Doktora
10	3-6	33	E	Doktora
11	6-10	32	K	Lisans
12	3-6	28	E	Doktora
13	0-3	26	E	Lisans
14	3-6	29	K	Y. Lisans
15	3-6	31	E	Lisans
16	0-3	30	K	Lisans
17	0-3	23	K	Y. Lisans
18	10+	40	K	Lisans
19	0-3	24	K	Lisans
20	3-6	28	K	Y. Lisans
21	0-3	32	E	Y. Lisans
22	0-3	25	K	Lisans
23	3-6	27	E	Lisans
24	3-6	34	E	Lisans
25	0-3	26	K	Lisans

Çizelge 4.1’de araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikleri görülmektedir. Katılımcılar arasındaki en yaşlı kişi 40 yaşındadır. Bu durumda genç bir örneklem grubu olduğu görülmektedir. Cinsiyet olarak ise katılımcıların neredeyse aynı oranda dağılım yaptığı görülmektedir (13 Erkek ve 12 Kadın). Tecrübe aralığının ise daha çok 3-6 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir.



#### 4.1.2 Katılımcıların örgütsel kültür algısı

Görüşme formundaki ilk 4 soru örgütsel kültür algısına yöneliktir. Bu görüşme sorularına verilen yanıtlar ise aşağıdaki Çizelge 4.2’de gösterilmektedir.

Çizelge 4.2’de katılımcıların örgütsel kültüre dair görüşleri dört farklı soru üzerinde verilmiştir. Örgütsel kültürü oluşturan ilkelere birisi olan sözlü ve sözsüz ya da yazı kuralları hakkında bütün katılımcılar olumlu fikir beyan etmektedir. Katılımcılar hem sözlü hem de yazılı olan tüm kuralların örgütlerin işleyişi için gerekli olduğu fikrinde bütünlüklenmektedirler. Ancak bazı katılımcılar (17. ve 13. nolu katılımcılar) bu kuralların kişilere göre esneklik gösterdiğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda değişiklik ya da esneklik yapılan kuralları daha çok sözlü olan kurallardır. Dolayısıyla bir kurum kültürünün oluşmasında yazılı kuralların daha etkili olduğu söylenebilir. Nitekim sözlü kültürler oluşan değerler iş görenler arası sosyal ilişkilerin yakınlığına göre değişebilmektedir. Bir örgüt lideri, idarecisi ya da yöneticisi kendine yakın bulunduğu bir iş gören için bazı kuralları esnetebilir. Örneğin kafa iznini daha basit nedenlerle verebilir. Ancak bir başka iş gören için aynı esnekliği göstermeyebilmektedir. Bu durumda yazılı kuralların esnekliği daha az olmaktadır. Ayrıca yazılı bir kuralın ihlali sorumlu olan idareciyi de zor durumda bırakabilir. Bununla birlikte yazılı kuralların neyin ne olacağı önceden net çizgilerle belirlendiğinden iş görenlerin performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

2. soruda ise katılımcıların tamamı yazılı kuralların sözlü kurallara göre daha önemli olduğu görüşünde birleşmektedirler. İş görenlerin yazılı kuralları önemsemesinin altında ise bazı sebepler bulunmaktadır. Öncelikle bazı iş görenler yazılı kuralların etkili olmasının altını çizmektedir. Nitekim bu durum yazılı kuralların ihlali durumunda yaptırım olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yazılı kuralların net ve açık olması iş gören davranışını belirlemektedir. Katılımcıların ise bu yazılı kuralları benimsediği görülmektedir. İş görenlerin yazılı kuralları benimsemesinin sebebinin ise daha adil olması şeklinde yorumlayabiliriz. Nitekim sözlü kuralların esneyebilmesi çok kolay olmaktadır. Bununla birlikte 3 ve 10 numaralı katılımcıların yazılı kuralların var olduğunu ancak uyulmadığını aktarmaktadır. Ancak bu görüşler çalışmanın bütünü ile örtüşmemektedir. Dolayısıyla özel bir duruma işaret

etmektedir. Ancak bu katılımcıların ifadesinde de kurallara uyulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yazılı kuralların etkili olmasının bir diğer sebebi ise katılımcılar (18 ve 25 nolu katılımcılar vs.) tarafından değişmez ve kalıcılık sıfatları ile vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yazılı kuralların varlığının iş görenleri rahatlattığı söylenebilir. Nitekim ne yaptığından başına neler gelebileceğini ön gören iş görenlerin zihinsel açıdan daha sağlıklı iş yaptıkları ortaya çıkan bir sonuçtur. Bununla birlikte yazılı kuralların net olması ve herkes için ortak ve eşit olması iş gören performanslarını olumlu yönde etkiler. Nitekim 19. Katılımcının ifadesi ile yazılı kurallar iş görenleri korumaktadır. Yazı olan kuralların yasal olarak bağlayıcı olması iş görenlerin yazılı kuralları benimsemesini sağlamaktadır. Yazılı kuralların iş görenlerin belirli haklarını teminat altına alması iş gören performansını olumlu etkilemektedir.

Yazılı kuralların sözlü kurallardan daha öne çıkmasıyla birlikte bu kuralların nasıl oluşması gerektiği üzerine sorulan soruya ise katılımcıların cevapları ortak bir noktada buluşmaktadır. Bu bağlamda birçok katılımcı yazılı kuralların oluşturulmasında herkesin fikrinin alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Ortaklaşa alınan kararlara uyulmasının daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte 24 ve 21 numaralı katılımcılar kuralların adil olması gerektiğini ayrıca vurgulamaktadır. Kuralların adil ve eşit olması istediği esasen uygulama esnası için vurgulandığı söylenebilir. Bu durum farklı sorularda katılımcılar tarafından yinelenmektedir. Adil ve eşit olmasından beklenen şey idarecilerin ve kuralların her iş gören açısından aynı hassasiyetle uygulanması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Yazılı kuralların bağlayıcılığının olması iş görenlerin bundan dolayı yazılı kuralları önemsemesini sağlamaktadır. Nitekim sözlü kurallarda adalet ve eşitlik ilkesine uyulması daha zordur.

Örgütsel kültür olgusuna dair son soruda ise bu kuralların tüm kurumlarda olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu soruya katılımcıların neredeyse tamamı tüm kurumlarda kurallar vardır şeklinde cevap vermiştir. Ancak bazı katılımcılar (4 ve 11 numaralı) bu kuralların tüm kurumlarda olmayacağını ifade etmektedir. Buna rağmen bu katılımcılar da kuralların olması gerekliliğinin altını çizmektedir. Tüm kurumlarda kuralların olması gerekliliğini savunan iş görenlerin en önemli sundukları sebep ise düzenin sağlanması gerekliliğidir.

Katılımcı görüşleri genel olarak incelendiğinde örgütsel kültüre dair fikirlerin daha çok kuralları çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Kuralların ise adil ve eşit bir şekilde her iş görene aynı şekilde uygulanması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu durumun iş görenlerin performanslarına doğrudan bir şekilde etki ettiği söylenebilir. Katılımcıların birçoğu örgüt içi kurallar oluşturulurken de birlikte hareket edilmesi gerekliliğinden bahsetmektedir. İş birliği adına kararlar ve kurallar iş görenlerin örgütü sahiplenmelerini sağlayarak performansa da etki etmektedir. Bununla birlikte katılımcılar kuralların yönetmelik ve yasalarla da örtüşmesi gerekliliğini ifade etmektedir.

Elde edilen bulgular ile literatür arasındaki en sıkı bağın örgüt kültürünün oluşmasındaki etkenler bağlamında olduğu görülmektedir. Nitekim örneklem grubundaki birçok katılımcı örgütsel kültürünün en önemli yapılandırıcı unsurlarından olan iş gören görüşleri ve yazılı kuralları öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte kullanılan dil de örgüt kültürün elemanlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü elemanlarından olan sembollerinde de katılımcılar tarafından öne çıkarılan bir diğer unsur olduğu görülmektedir. Nitekim bir kurum ya da işletmede var olan tüm davranış ve tutum sembolleri iş görenler arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Bu durumda sembollerin doğru tanımlanması iş gören ilişkileri açısından önem taşımaktadır. Ancak bu araştırma örgüt elemanlarının en önemli özelliğinin yazılı ve belirli olması üzerinde durulmaktadır. Nitekim belirginliğin en önemli özelliği örgütlerde yaşanması muhtemel adam kayırma ve iltimasların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Kural ve normların belirgin olmaması durumunda diğer örgüt elemanlarının da (kahramanlar, mitler, tören ya da seremoniler) işlememesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün bir diğer temel elemanı olan seremoni ya da törenlerin işlemesi de iş görenler arasın eşitlik ve adaletle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgüt elemanlarının bütününün işlemesi ve katkı sağlaması açısından örgüt kültürünün yazısız olan unsurlarıyla beraber yazılı kuralların da önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırma özelinde tespit edilen bulgular örgütsel kültürün iş gören performansına olan yansımalarının örgütsel kültürün yapılandırılmasını bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel kültür elemanları tüm unsurlarıyla varlığını sürdürse de norm ve değerlerin tüm iş

görelere eşit şekilde uygulanamaması iş gören performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda örgütsel kültürün yazısız olan davranış kalıplarından oluşan yönünden daha çok yazılı kurallardan oluşan norm bütünü doğru uygulanması gerekliliği öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu bölümdeki sorulara katılımcıların birçoğu olumlu cevaplar vermektedir. Bu bağlamda örgütsel kültürün varlığı iş görelere olumlu yansımaktadır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel kültürün doğru ve sağlıklı yapılandırılması zorunluluğudur.

### **4.1.3 Katılımcıların örgütsel kültürün iş gören performansına olan etkilerine dair görüşleri**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan 11 soru üzerinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Bu sorular ise katılımcıların iş gören performansına dair görüşlerini ifade etmektedir. Görüşmeye katılan 25 kişinin aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır.

Örgütsel kültürün iş akışına ve iş gören performansına olan etkilerini dair katılımcı görüşleri yukarıdaki tablolarda verilmektedir. Katılımcılar örgütteki ilişkilerin kendilerine yani iş görenlere etkisini değerlendirirken, genellikle olumlu bir etkiden bahsetmektedirler. Örgütsel kültür insan ilişkilerinden, yazılı ve sözlü kurallardan oluşan bir norm bütünüdür. Dolayısıyla bu norm bütününe iş görenleri etkilememesi mümkün değildir. Nitekim iş görenler ne kadar profesyonel olurlarsa olsunlar birer insan olarak sosyal, psikolojik ve sosyopsikolojik tarafları da bulunmaktadır. Bu bağlamda ilgili soruya katılımcılar örgütsel kültür ve ilişkiler bizleri de etkilemektedir, şeklinde yoğun olarak cevap vermişlerdir. Ancak burada dikkat çekilmesi gereken husus etkinin olumlu yansımaları sağlamaktır. Nitekim bazı katılımcılar var olan örgütsel ilişkilerin olumsuz yansıdığı aktarmaktadır (9 ve 14 numaralı katılımcılar gibi). Özellikle ilişkilerin baskıcı olduğu durumlarda iş gören performansı olumsuz etkilenmektedir. Bu duruma kuruma düşen görev örgütsel kültür ilişkilerini yeniden düzenlemektir. Ayrıca önemli olan örgütsel kültür ilişkilerinin etkisinden daha çok bu etkinin yapıcı ve olumlu olmasıdır.

Yönetici ya da idareciler örgütte dağılan ilişki örüntüleri ya da olumsuz yansıyan davranışları tespit edip, bunların iş akışına ve iş görenlere olan yansımaları doğru etüt etmelidir. İş gören gruplarından ya da bireysel sorunlardan kaynaklanan ilişkileri doğru tespit edip bunlara zamanında müdahale ederek performansa katkı sağlayabilirler. Nitekim katılımcıların birçoğu olumlu ilişkiler olumlu; olumsuz ilişkiler olumsuz yansır şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu durumda kurum idarecilerine ya da liderlerine düşen görev olumlu ilişkileri pekiştirmek olumsuz ilişkileri ise azaltmak ve mümkünse yok etmek olmalıdır.

Bu ilişkiler bütünü ya da örgütsel kültür sadece iş görenlere değil iş görenlerle birlikte iş akışına da etkiler yapmaktadır. Nitekim bir iş görenin etkilendiği durumdan ona bağlı olan iş akışı ve işleyişinin de farklılaşması beklemek gayet doğal bir sonuçtur. Bu durumda bazı katılımcılar örgütsel kültür ilişkilerinin iş görenler üzerinde stres yarattığı durumlarda iş akışının olumsuz etkilendiğinin altını çizmektedir. Katılımcılara yöneltilen yedinci soruda örgütsel kültürün ve ilişkilerin çalışma düzenine olan etkileri sorgulanmaya çalışılmıştır. Soruya gelen görüşlerde ise daha çok stres ve saygı kavramı vurgulanmaktadır. Karşılıklı saygının esas olduğu örgütsel kültür ilişkilerinde verimlilik ve iş akışı ya da düzeni olumlu etkilenmektedir. Bu bağlamda iş gören performansının da buna bağlı olarak olumlu etkilendiği söylenebilir. Ancak örgütsel kültür ilişkilerinin strese dönüştüğü zamanlarda iş gören performansı da olumsuz etkilenmektedir.

Bununla birlikte katılımcılar örgütsel kültür ilişkilerinin iş akışını iş görenlerin görev tanımlarını da yaparak düzenleyebilmektedir. Ayrıca görev paylaşımının doğru ve adil yapılması iş gören performansını ve verimliliğini de yükseltmektedir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken en önemli husus iş ve görev taksimi yapılırken liyakatin esas alınması gereklidir. Nitekim bu durum hem işin daha sağlıklı yapılması sağlarken hem de görev paylaşımında adil olunmasını sağlamaktadır. İş akışının ve iş gören performansının doğru yapılandırılması noktasından katılımcıların hemen hemen hepsi saygı ve adalet değerlerini vurgulamışlardır.

Araştırmanın bir başka verisini ise iş görenlerin performansını yükseltebilme adına örgütsel kültürün nasıl yapılandırılması gerekliliği oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamı örgütsel kültürün herkesin fikri alınarak oluşturulması gerekliliğinde buluşmuşlardır. Ancak burada örgütsel kültür ile ifade edilen şey yazılı kurallar ve yazısız normlardır. Daha önceki sorulara verilen cevaplarda da ifade edildiği üzere iş görenler yazılı kuralları daha fazla önemsemektedir. Yazılı kuralların daha fazla önemsenmesinin sebebi ise kalıcı, değişmez ve yaptırım gücü olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yazılı kurallar ihlal edildiğinde iş görenin hakkını yasal olarak da araması söz konusudur. Bu durum aynı zamanda adalet beklentisini ya da eşit muamele beklentisini de karşılamaktadır. Nitekim sözlü ya da yazısız kurallar söz konusu olduğunda iş

görenler arasında eşitlik kişilerin inisiyatifine bağlı kalabilmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgütsel kültürün iş gören performansını yükseltebilme adına yapılandırıldığında bazı değerleri öne çıkarmaktadırlar. Katılımcılara göre iş gören performansının yükselmesi örgütsel kültürün aşağıdaki değerler etrafında oluşturulması gerekliliğine dayanmaktadır:

- Daha çok yazılı kurallar tercih edilmelidir.
- Yazılı kuralların bağlayıcılığı olması önemlidir
- Yazılı kurallar çerçevesinde iş görenler arasında eşitsizlik yapılması imkânı ortadan kalkmaktadır
- Yazılı kurallar sözlü kurallara göre daha etkindir
- Örgütsel kültürün bir bileşeni olan bu kuralların iş görenlerin performansını yükseltmesi kuralları eşit şekilde uygulanmasına bağlıdır.
- Oluşturulacak kurallar için herkesin fikrine danışılmalıdır.
- Bu kurallar iş görenlerin hedefi ve kişisel değerleri ile örtüşebilmelidir.
- Görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir
- Saygı esasına ve temel yönetmeliklere ve yasalara uygun olmalı
- İş görenleri psikolojik olarak yorucu kurallar olmamalı
- Ayrıca kuralları çok sıkı ve detaylı olmamalı
- Motive edici olmalı

Katılımcılara göre iş gören performansını yükseltmek adına örgütsel kültürün önemli bir elemanı olan yazılı kurallar bu şekilde yapılandırılmalıdır. Bununla birlikte katılımcıların tamamı bu kuralların eşit bir şekilde uygulanmasından yana görüş beyan etmektedir. Bu durumda idarecilere ve kurum liderlerine büyük görevler düşmektedir. Kurum liderleri ve idarecileri iş gören performansına olumsuz etki eden yazılı ya da sözlü kurallar varsa bunlara müdahale edebilmelidirler.

Örgütsel kültüre dair kuralların yeniden yapılandırılması noktasında ise örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin iş görenleri doğru tanımasını zorunlu kılmaktadır. İş görenlerin toplu olarak sosyal ve kültürel algılarına göre yapılandırılan kurallar daha sağlıklı olmaktadır. Bu durumda iş görenler kuralları da kurum kültürünü de daha fazla benimseyebilmektedir. İş gören performansının

yükselmesinde iş görenlerin örgütü sahiplenmeleri de önemli bir yer tutmaktadır.

İş gören performansını etkileyen bir diğer örgütsel kültür elemanı ise iş arkadaşlarıyla olan ilişkilidir. Katılımcıların hepsi de iş görenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin performansa yansıdığını ifade etmektedir. Ancak bu yansımanın olumlu olması noktasında iş gören ilişkilerinin bazı ilkeler göre oluşması gerekmektedir. İş görenlerin bir kısmı iş görenler arasındaki ilişkilerin aşırı şekilde samimi olmaması gerekliliğinin altını çizmektedir. Ancak bir kısım katılımcılar ise ilişkilerin soğuk ve resmi olmasından dolayı performansın olumsuz etkilendiğini aktarmaktadır. Ancak genel olarak iyi bir arkadaşlık ortamının iş gören performansını yükseltine dair ortak fikir oluşmuştur.

Örgütsel kültürün oluşmasında iş görenler arası ilişkiler sadece iş akışı içinde gelişmeyebilmektedir. İş görenleri iş dışında da birlikte zaman geçirmektedirler. Bu durum onların arkadaşlık bağlarının gelişmesini sağlarken işe de yansımaktadır. Ancak bu ilişki örüntüleri iş gören performansına olumlu yansiyabildiği gibi olumsuz etkileri de olabilmektedir. Böyle bir durum sezildiğinde örgüt yöneticisi tarafından değerlendirilmelidir. Bu durumda örgüt liderler ve yöneticiler çalışanlarının özel durumlarına vakıf olabilmelidir. Dolayısıyla bu durumlara gösterilen hassasiyetlerin iş gören performansını yükselten faktörlerden olabilmektedir.

İş gören performansını etkileyen bir diğer önemli unsur ise idarecilerin tutum ve davranışları olmaktadır. İş görenlerin idarecilerden beklentileri ilk ve önemli beklentisi adalet olmaktadır. Katılımcıların birçoğu adalet beklentisi ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iş görenlerin kendi performanslarını yükseltecek idarecilerden beklentileri şu görüşler altında birleşmektedir:

- İdareciler demokratik bir tutum sergilemelidir
- İdareciler samimi ve cana yakın olabilmeli
- İdareciler tarafından iş görenlere yapılan eleştiriler kırıncı değil yapıcı olmalıdır
- İdareciler kesinlikle adam kayırmamalı ve iş görenlere karşı eşit yaklaşmalıdırlar



- İdareciler iş görenlere karşı mobbing uygulandığında performans düşmektedir.
- Terfi zamanlarında da adil olmaya son derece önem verilmelidir.
- Ayrıca idareciler sadece sorun olduğu zamanlarda değil işler iyi gittiğinde de iş görenlerle birlikte olabilmelidir.
- İdareciler katı ve sert tutumlu olmamalıdır.

İş görenlerin neredeyse hepsi performansın yükselmesi adına idarecilerin katı ve sert olmamasını aksine samimi olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşü destekleyen bir diğer beklenti ise adil tutum olmuştur. Ancak katılımcılardan birisi ser idarecilerin iş görenler tarafından sevilmediğini ancak iş akışı ve düzeni için bu tarz idarecilerin özellikle Türkiye şartlarında önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu görüş örgütlerde sert ve katı idarecilerinde performans yapabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte bu görüş bir başka analize de imkân vermektedir.

Örgütsel kültürler içerisinde bulunan iş görenlerin sosyo-psikolojik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla kurum idarecileri ve liderler iş görenlerin kişilik ve iş yapma tarzlarına göre davranış geliştirebilirler. Bazı çalışanlar ya da çalışan grupları sert ve katı idareciler ile yönetildiğinde iş gören performansı yükselebilmektedir. Dolayısıyla idareci tutumları iş gören gruplarına görme farklılıklar gösterebilir. Bu durum her lider ekibini doğru tanımalıdır. Tanımak içinde zaman harcamalıdır.

Örgütsel kültür içinde yer alan iş görenlerin idarecilere, yöneticilere ya da liderlere saygı duyması ya da onların ne istediğini önemsemesi idarecilerin işlerini iyi bilmelerine de bağlıdır. Kendi alanına hâkim bir idareci iş gören tarafından daha çok saygı duyacaktır. Dolayısıyla idareciler yaptıkları işe bir iş görenden daha çok hâkim olmalı ve saygıyı hak etmelidir. İyi bir idareci iş görene karşı benim idarecim çok donanımlı ona güvenebilirim diyebilmelidir. Bu bağlamda bir idareci yapılan işe yeterince hâkim değilse iş görenlerden gerekli saygıyı görmeyebilmektedir. Bu durum ise iş gören performansını olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel kültürün oluşmasında ve iş gören performansının yükselmesinde örgüt liderinin rolü önem kazanmaktadır. Liderin yapılan işi bilmesi iş görenlerin de

daha güvenli çalışmasını sağlar. Bu ise iş gören performansını yükseltir. Ayrıca idarecilerin yönetme işi de kolaylaşmış olur. Diğer türlü olduğunda- idareciler işe hakim değilse- iş görenlerin performansı olumsuz etkilenecektir. Nitekim idarecinin yapılan işi iyi bilmesi liyakat ve adil rol dağılımını da gösterdiğinden önem kazanmaktadır.

Gelinen noktada özellikle dünyanın küresel bir hal alması ve teknolojik gelişmeler de dikkate alınarak iş gören performansına dair tüm güncel olaylar takip edilmelidir. Ancak güncel teknolojinin takip edilmesi gerekliliği iş görenlerin davranışlarına yönelik kural ya da davranışların takip edilmesi gerekliliğini ikinci plana atmayı gerektirmemektedir.

İş gören performansının yükselmesi için yapılacak bir başka hamle ise çalışanların doğru yerde ve doğru alanda istihdam edilmesi gerekliliğinde yatmaktadır. Bu bağlamda her iş gören en iyi bildiği ve en yetenekli olduğu alanda çalışmalıdır. Ancak iş görenlerin doğru alanda istihdam edilmesi yöneticilerin de ilgili iş görenleri tanımasına bağlıdır. Yöneticiler ya da iş yeri sahipleri iş görenlerin cvlerine, yeteneklerine ve yapabileceklerine dair bilgi sahibi olmalıdır. Ancak iş görenlerde kendilerini yöneticilerine tanıtabilirler. Nitekim birçok iş gören işe girdikten sonra kendini geliştirmektedir. Bununla birlikte kurslara ya da hizmet içi eğitimlere katılan iş görenlerin bilinenin dışında farklı bir yeteneği daha gelişmiş olabilmektedir. Böyle durumlarda ilgili iş görenden daha fazla verim ve performans alabilmek adına iş görenin iyi tanınması gerekmektedir.

Yöneticiler tarafından iş bölümü yapılırken ya da işler paylaşılırken iş görenlerde kendi yetenekleri ve bilgileri dâhilinde işe talip olabilirler. Bununla birlikte iş birliği ile yapılacak projelerde ya da diğer bu tarz işlerde uyumlu iş görenlerle birlikte işin niteliğini ve iş görenin performansını yükseltebilir. Bu bağlamda yöneticiler sosyal olarak iyi ilişkiler kuramayan iş görenleri iş bölümü yaparken aynı gruplara koyarken dikkat etmelidir. Nitekim bu bir çözüm olacağı yer de daha kötü sonuçlar da verebilir. Dolayısıyla yapılması gereken şey iyi anlaşılan ve işi bilen iş görenlerin bir arada çalışmasını sağlamaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular demografik özellikleri göre değerlendirildiğinde ise önemli ve anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Kadın-erkek tecrübeli ya da tecrübesi olarak bakıldığından görüşler anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bağlamda özellikle kurumsal iş yapan firmalarda ya da resmi kurumlarda yapılan iş daha fazla öne çıkmaktadır. Ayrıca bir iş görenin kadın ya da erkek olması iş gören performansını doğrudan etkileyen bir faktörde değildir.

İş görenlerin çalıştıkları kuruma ya da örgüte ve örgütün kültürüne yaptıkları iş kadar bağlı olmadıkları söylenebilir. Nitekim iş görenler çalışılan yeri kendilerini profesyonel olarak geliştirebilecekleri bir alan olarak görebilmektedirler. Bu bağlamda kurum idarecileri her iş görenden performans alabilmelidir. Nitekim bir iş görenden sadece örgüte bağlılık beklemek zor bir durumdur. İş gören çalıştığı örgüte kazan-kazan ilişkisi içinde profesyonel olarak yönelebilir. Bu durum daha çok genç ve tecrübesiz çalışanlarda görülmektedir. Örgütsel kültürün ve örgütsel bağlılığın oluşmasında ise daha çok tecrübeli iş görenler öne çıkmaktadır. Nitekim bu iş görenler kariyerlerinin zirvesinde ya da bitiminde olduklarından çalıştıkları kurumlara karşı sosyal bir bağ geliştirmiş olabilmektedirler.

Bulguların geneli göz önünde bulundurulduğunda örgütsel kültürün iş gören performansını birçok açıdan doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu etkilerin iş gören performansına olumlu yansımaları için ise yöneticilerin önemli rolleri olduğu görülmektedir. Örgütsel kültürünün doğru yapılandırılması, iş görenlerin hem karakter hem de cv açısından doğru tanınması yöneticilerden beklenen rollerdir. Ayrıca yöneticilerin kendi alanlarına hakim olmaları da iş görenlerin onlara saygı duymasını ve iş gören performansını etkilemektedir.

Bununla birlikte katılımcıların hepsi de hem örgütsel kültürün hem ilişkilerin, norm ve kuralların adil bir şekilde uygulanması gerekliliğinin altını çizmiştir. Adaletin ve terfi şartlarının doğru yapılandırılmadığı bir işletmede iş gören performansı olumsuz etkilenmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1.1 Teorik

Örgüt en az iki ya da daha çok insanın belirli amaç ve hedeflere ulaşmak yine belirli kuralları ve normlar etrafında bir araya gelmesidir. Örgütsel amaç ve hedefler kurumlar tarafından oluşturulabildiği gibi süreç içerisinde örgütsel kültürün birer elemanı olan iş görenler tarafından yeniden düzenlenebilir. Nitekim örgütsel hedeflere iş görenler tarafından geliştirilen eylemler aracılığıyla ulaşılabilir. Bu bağlamda iş görenlerin etkin olması örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde ise iş gören performansını yükseltmenin önemli araçlarından biri güçlü bir örgütsel kültür oluşturmaktan geçmektedir.

Araştırma bulguları analiz edildiğinde örgütsel kültürün belirli kavramlar etrafında yapılandırıldığında iş gören performansını olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda iş görenlerin motivasyonu ve performansını yükseltmek örgütsel kültürün de amaçlarından biri olmaktadır. nitekim ticari ve ekonomik anlamda kurumlar arası rekabet her geçen gün daha da kızışmakta ve rekabet daha da gün yüzüne çıkmaktadır. Rekabetin unsurları ise örgütleri yeni bir takım arayışlara itmektedir. Bu yeni arayışlardan birini ise örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün rekabet unsurlarından biri olarak ortaya çıkmasında örgütsel kültürlerin iş gören performansını etkileyen (düşüren ya da yükselten) önemli bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel kültür iş gören ilişkilerini, iş gören yönetici ilişkilerini de oluşturduğundan dolayı iş gören performansını etkilememesi söz konusu değildir.

Bir iş gören her ne kadar kendi çalışma alanında uzman olursa olsun çalışma şartları ve çalışma alanından var olan ilişkiler bütününde bağımsız olması düşünülemez. Bu bağlamda örgüte çok yetenekli ve uzman bir iş gören kazandırmak başarı için yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte iş görenlerin

yeteneklerini ve uzmanlıklarını sergileyebilecekleri örgütsel bir kültür ve sosyal alan bulmaları gerekmektedir.

Örgütsel kültürün iş gören performansını yükseltecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularına örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütün yöneticileri, iş görenlerin bireysel hedef ve amaçlarıyla örgütsel amaçlar uyumlu bir şekilde yapılandırmalıdır. Nitekim katılımcıların görüşleri üzerinden yapılan bu araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin tutumları da hem örgütsel kültürün yapılanmasında hem de iş gören performansı noktasında önem arz etmektedir.

Örgüt yöneticilerinin kendi çalışma alanlarına hakim olması ve ilgili alanın uzmanı olması iş görenlerin onlara saygı duyması açısından önem kazanmaktadır. Bu bağlamda iş görenler açısından yöneticilerin sadece iyi bir lider olması yetmemektedir. Aynı zamanda aynı departmanda iş yapan iş görenler açısından uzmanlık da önem kazanmaktadır. Yöneticilerin çalışma alanlarına hakim olmaları iş görenlerin onlara uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin bir başka görev ise ortak hedefler etrafında iş görenleri motive etmektir. Ortak değerlerin oluşması iş görenlerin örgütün benimsemesini ve kabullenilmesini sağlamaktadır. İş görenlerin örgütü benimsemesi ile birlikte iş gören performansı da yükselmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel kültürün bir diğer önemli elemanı olarak kurallar ve özellikle de yazılı kuralları ön plan çıkmıştır. İş görenlerin örgütsel kültürün önemli bir elemanı olan yazılı kuralları öne çıkarmasının bazı haklı nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle katılımcıların hepsi de hem kuralların hem de idarecilerin eşit bir şekilde iş görenlere davranması gerekliliğinden aynı zamanda da adam kayırma olmaması gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda kuralların herkese eşit şekilde uygulanmaması ve liyakat esasına göre terfilerin olmaması iş gören performansını olumsuz etkilemektedir. Yazılı kuralların net ve anlaşılır olması daha da önemlisi bağlayıcılığının bulunması iş görenler tarafından benimsenmesinin nedenlerindedir. Nitekim hangi davranışın ya da eylemin örgütsel olarak neye karşılık geldiğinin net olarak bilinmesi ve herkese eşit bir şekilde uygulanması iş görenlerin adalet duygusunu daha iyi tatmin etmekte, bu durum ise iş görenlerin performansına yansımaktadır.

Örgüt kültürünün iş gören performansını doğrudan etkileyen bir unsur olmasından dolayı örgütsel kültür oluşabilecek farklılaşmalar iş gören performansına da yansımaktadır. Bu bağlamda örgütler değişen zamana ya dalgılara göre örgütsel kültür de alt elemanlarında değişiklikler yapabilmelidir. Ancak bu değişimler yapılırken bu araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların da üzerinde uzlaştığı gibi herkesin fikri alınarak oluşturulmalıdır. Nitekim her örgütsel kültür temel olarak birbirlerine benzerlik gösterse de ayrıntılarda çok önemli farklılıklar olabilmektedir. Bu durumda örgütsel kültür yeninde yapılandırılırken ya da değişiklikler yoluyla revize edilirken iş görenlerin durumu ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. İş görenlerin göz önünde bulundurulacak olan durumları onların sosyo-kültürel durumları, bireysel hedefleri ve davranış beklentileri gibi durumlardan oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün iş gören performansına etkisinin incelendiği bu araştırma da diğer araştırmalardan farklı olarak yazılı kurallar öne çıkarılmaktadır. Katılımcılardan daha çok yazısız ve sözlü kuralları öne çıkarması beklenirken daha çok yazılı kuralların benimsendiği tespit edilmiştir. İlgili literatür değerlendirildiğinde ise örgütsel kültürün daha çok belirgin ya da yazılı olmayan görünmez kurallar bütünü olarak performansı etkilediği tespit edilmektedir. Ancak bu araştırma özelinde ve katılımcı doktorların farklı bir şekilde belirttiği görüş yazılı kuralların diğer örgüt elemanlarından daha önemli yönünde olduğudur. Yazılı kurallar bütününe önemli olması ise örgüt ya da işletmeler de az ya da çok olarak görülen iş gören kayırmalarından kaynaklanmaktadır. Nitekim doktorlara yöneltilen görüşme sorularında niteliksiz iş görenlere toleranslar sağlandığında örgüt içi iş akışının da olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Ancak yazılı kurallarla örgütsel normlar net bir şekilde belirtildiğinde kişilere özel ya da farklı davranışlar sergilemek zorlaşacaktır. Nitekim yazılı kuralların etkin olduğu bir kurumda ceza ya da ödüllerin ne olduğu ve hangi şartlarda verileceği de sınırları ile belirtilmiş olmaktadır. bu şartlar altında kendisine haksızlık edildiğini düşünen herhangi bir iş gören hakkını hukuki yollardan arayabilmektedir. Bu şekilde yasal olarak formel hak arama olanakları iş görenlerin örgütlerde haksızlık yapılamayacağına olan güvenini yükselmektedir. Yazılı kuralların bu denli öne çıkarılması doktorlardan beklenen cevapların dışında bir görüş olmuştur. Yazılı kuralların

büyük ölçekli işletmelerde ve kamu kurumlarında öne çıkarılması mümkündür. Bununla birlikte mikro, küçük ve orta ölçekteki işletmelerde ya da örgütlerde yazılı kuralların bu denli öne çıkarılması pek mümkün ve uygulanabilir görünmemektedir. Nitekim bu örgütlerde örgütsel kültür yazısız ve sözlü geleneklere ya da sembollere dayanmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel kültür iş gören performansını doğrudan bir şekilde etkilediğinden dolayı özellikle yöneticiler tarafından iş gören beklentileri de göz önünde bulundurularak yapılandırılmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre öne çıkan teorik öneriler aşağıdaki gibidir:

- Örgüt yöneticileri güncel akademik çalışmalarını takip ederek kendi konularını ve örgütsel hedefleri iş gören performansını yükseltebilme adına yeniden güncellemelidir.
- Bu araştırma nicel veri toplama teknikleriyle desteklenerek daha büyük bir örnekleme ulaşılabilir
- Daha sonra yapılacak akademik çalışmalarda iş görenlerin örgütsel kültüre dair fikirlerine yer verilmelidir.

### **5.1.2 Pratik**

Örgütsel kültürü genellikle yazısız normlardan oluşsa da özellikle geleneksel tutumların olmadığı ya da formel tutumların daha baskın olduğu özel işletmelerde yazılı kuralların oluşması yerinde uygulanması öne çıkmaktadır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında örgütlere aşağıdaki gibi pratik açıdan öneriler sunulmaktadır:

- Örgütsel kültürün amaç ve hedefleri ile iş görenlerin bireysel hedef ve amaçları örtüşmelidir
- Örgütsel yeniden yapılandırıldığında ya da revize edildiğinde iş görenlerin fikri alınmalıdır
- İş gören performansı doğrudan etkileyen bir unsur olarak yazılı kuralların önemi unutulmamalıdır.
- Örgütteki bütün işleyişler ve insan ilişkileri eşitlik ilkesine azami hassasiyet gösterilmelidir
- Örgütsel kültürdeki farklılıklar iş görenlerin sosyo-kültürel durumu göz önünde bulundurularak yapılandırılmalıdır

- İş gören performansını yükselten önemli unsurlardan birini de iyi bir yönetici olduğu unutulmamalıdır
- Yöneticiler mobbing, katı ve sert tutumlardan uzak durmalıdır
- Örgüt yöneticileri sadece sorunlar olduğunda değil diğer zamanlarda da iş görenlerle birlikte olmalıdır
- İş görenlere hizmet içi eğitimler verilerek bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olunmalıdır
- Yöneticiler tepeden inmece kurallardan vazgeçmeli karar alma süreçlerine iş görenleri de katmalıdır
- Bu durum iş görenlerin örgütü benimsemesini de kolaylaştırmaktadır
- İş görenlerin kendi sektörlerindeki gelişmeleri takip etmelerine ön ayak olunmalıdır.
- Bu bağlamda örgütlerin iş görenlerin taleplerini de alarak hizmet içi eğitim düzenlemeleri önemlidir.
- Ayrıca iş görenlerin örgütsel kültürün maddi unsurlarından olan maddi kazançlarının da zamanında ve adil bir şekilde ödenmesi iş gören performansını etkilemektedir.

### **5.1.3 Kısıtlamalar**

Bu çalışmada hem araştırma yöntemi bakımından hem de araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcı bakımından kısıtlamalar bulunmaktadır. Araştırma nitel bir desenle planlandığından sadece nitel veri toplama araçlarından yararlanılmıştır. Araştırmanın diğer kısıtlaması ise 25 kişilik örneklem grubu oluşturmaktadır. Çalışmada ulaşılan katılımcı sayısının bu seviyelerde kalmasının en önemli sebebinin sağlık alanında yapıyor olması oluşturmuştur. Bu bağlamda araştırma alanında doktorlar olduğundan etik kısıtlamalar da yer almaktadır.



## KAYNAKLAR

- Altınöz, ve Tutar, H.** (2008). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (2), ss.196-218.
- Asunakutlu, T.** (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı 5, 1-17. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/217405> adresinden 27.09.2018 tarihinde alınmıştır.
- Bağcı, B.** (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi. Vol.: 7 No: 4. 307-328.
- Barutçugil İ.** (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Sti.
- Baş, A.** (2018). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans. [Http://Www.Abdurrahmanbas.Com/Tur/Docs/Makaleler/Orgut\\_Kulturu&Performans\\_Withenglishabstract.Pdf](Http://Www.Abdurrahmanbas.Com/Tur/Docs/Makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_Withenglishabstract.Pdf) adresinden 29.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Bilgin, N.** (1995). Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bozoğlan, İ.T.** (2010). Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisive Tesco Kipa Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cacciattolo, K.** (2014). Understanding Organisational Cultures. European Scientific Journal November 2014 /Special/ Edition Vol.2. 1-7.
- Cameron, K. S. , Quinn, R.E.** (2006). Diagnosing And Changing Organizational Culture. Usa: Jossey-Bass
- Can, H.** (2006). Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Yayın No:130.
- Ceylan, Ö.** (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yönetimindeki Rolü ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Corbett, L.M., Rastrick, K.N.,** (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. International Journal of Quality Reliability Management 17 (1), 14–26.
- Çelik, V.** (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi, No:1, Ankara.
- Çelik, V.** (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi, No:1, Ankara.
- Çetin M. Ö.** (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ö.** (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.** (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan B.** (2007). Örgüt kültürü, İstanbul: Beta Basım.

- Eminoğlu, G.** (2011). Örgütsel Kültür Ve Yenilikçiliğin Performansa Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F.** (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Nauman – Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M.,** (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, Elektronik
- Erdoğan, İ.** (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, işletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul.
- Eren E.** (2008). Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi. 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E.** (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eriğüç, G. Ve Yıldırım, Y.** (2001). “Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin iş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile ilgili Düşünceleri”, Amme idaresi Dergisi, C.34, S.4, Ankara.
- Erkmen, T.** (2010). Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F.** (2000). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayımcılık.
- Erol, V.** (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ertuğrul, İ.** (2004). “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, No:1, s: 155-159.
- Ferik, F.** (2002). “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, ACTIVE, Mart Nisan.
- Güngören, M.** (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Işkhan, V.** (1996). “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, Verimlilik Dergisi. Ankara: MPM Yayınları.
- Juneja, P.** (2018). Charles Handy Model of Organization Culture. <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> adresinden 12.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Kalka, A.** (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/962/331793.pdf;sequence=1B> adresinden 2.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Kamer, M.** (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul.
- Karakoç, A.** (2018). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi . C.23, S.4, s.1371-1388.
- Kırel, Ç.** (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, c.28, S.2/Kasım, İstanbul

- Koçel, T.** (2001) İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konuk, M.** (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C.** (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2001, 7 (1), ss. 219-242.
- Kreitner, R. , Kinicki, A.** (2001). Organizational Behavior. 5th Ed. New York: Irwin/Mc-Graw Hill.
- Morden, T.** (2004). Principles of Management (Second Edition). Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Navman, E.** (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitments Among Expatriate Managers", Group Organization Management, Vol.18, June
- Neuman, W. L.** (2014). Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt (7. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayın Odası.
- Oden, H.W.** (1997). Managinig Corporate Culture, Innovation, And Intrapreneurship, Quorum Books, Westport, Connecticut, London.
- Ok, T., Üstünyer, K., Akkahve, E., Kale, E.** (2016). Örgüt Kültürü. [http://myo.bartın.edu.tr/gsenar/dosyalar/2016\\_IO\\_Yon\\_Org\\_II/Orgut\\_Kulturu.pdf](http://myo.bartın.edu.tr/gsenar/dosyalar/2016_IO_Yon_Org_II/Orgut_Kulturu.pdf) adresinden 29. 09.2018 tarihinde alınmıştır.
- Özdemir, L. ve Sönmez, R.V.** (2018). Örgüt Kültürünün Süreç İnovasyonu Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Kesit Akademi Dergisi. Yıl: 4, Sayı:13. S. 103-116.
- Özdeveciöglu, M.** (1994). Organizasyon Kültürü. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. Yalçın, A.** (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç.** (2007). Örgütsel Davranış, (4. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468.
- Patton, Q. M.** (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (Çev. M. Bütün, ve S. B. Demir). Ankara: PegemA
- Paylı, M.** (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Pektaş, C.** (2002). Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Peters, J. T., Waterman, H.** (1995). "In Search of Excellence", Çev: Selami Sargut, Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pinnington, A.** (2001). Charles Handy: The Exemplary Guru. Reason in Practice Volume 1 Number 3. [https://www.researchgate.net/publication/272759897\\_Charles\\_Handy](https://www.researchgate.net/publication/272759897_Charles_Handy) adresinden 3.10.2018 tarihinde alınmıştır.
- Roport, M.** (2002). "Researcher Find Keys to Employee Job Saticfaction, Comminment", Ascribe Higher Education News Service, April.17, University of Arkansas.

- Schem, E. H.** (2004). *Organizational Culture And Leadership*. 3rd Ed. Usa: Jossey-Bass.
- Shabracq, M. J.** (2007). *Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook*. The Netherlands, University Of Amsterdam, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Sine, W.D., Mitsuhashi, H. ve Kirsch, A.** (2006). Revisiting Burns And Stalker: Formal Structure And New Venture Performance In Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal* Vol. 49, No. 1. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2006.20785590> adresinden 13.10.2018 tarihinde alınmıştır.  
Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29), ss. 198-213.
- Sulman, A. M.T.** (2001), Work Performance: Is It One Thing Or Many Things? The Multidimensionality Of Performance İn A Middle Eastern Context, *The International Journal Of Human Resource Management*, 6.
- Suvag, Y.** (1996). *Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Şahinyan, M.** (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Şimşek, M. Serif, Akgemci, T. Çelik, A.** (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.
- Şimşek, M.S. ve Öge, S.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Yelken Basım Yayım.
- Şimşek, Ş.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M.** (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Terzi, A. R.** (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Toker, B. Çevirgen, A. Kalıpçı, M.B.** (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama*. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 11, Sayı 2*. 38-53.
- Toormina, R. J.** (1999). "Predicting Employee Commitment and Satisfaction; The Relative Effects of Socialifation and Demographics", *International Journal Human Resource Management*, 10:6, December, Taylor and Francis.
- Truskie, S. D.** (1999). *Leadership İn High-Performance Organizational Cultures*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc., Quorum Books.
- Türk, M. S.** (2003). *Bir iletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Uludağ, G.** (2018). *Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. *BEÜ SBE Dergisi*. 7(1), 171-193. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/498529> adresinden 6.3.2019 tarihinde alınmıştır.
- Uludağ, O. Aktaş, İ. ve Özgüt, H.** (2019). *Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü*. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(1): 160-181.
- Uygur, A.** (2007). *Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2007 Sayı: 1*, 71-85.

- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O.** (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C.** (2009). İşgörenlerin etkileşimli liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, **1** (2), ss. 17-35.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **EKLER**

**EK-1- Görüşme Formu**

**EK-2-İzinler**

**EK-3-Etik Kurul Raporu**

**EK-4-Çizelgeler**

EK-1 Görüşme Formu

**“ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ GÖREN PERFORMASINA ETKİSİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL DEVLET HASTANELERİNDE  
DOKTORLARIN İŞ PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ”  
ÇALIŞMASI YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU**

- Mesleki Kidem: 0-3 yıl ( ) 3-6 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10+ yıl ( )
  
- Yaş :

  - Eğitim Durumu: Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
  - Cinsiyet:
  - Kurum (örgüt) içinde oluşan sözlü ya da sözsüz kurallar bütünü hakkında neler düşünüyorsunuz?

  
- Örgüt içindeki yazılı kurallar için neler söylerseniz?
  
- Örgüt içindeki kuralların nasıl oluşturulması gerektiğine dair fikirleriniz nelerdir?
  
- Her örgütte yazılı ya da yazısız bir norm bütünü olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
  
- Örgütteki var olan ilişkiler bütününe size olan yansımaları nelerdir?

- Örgütlerdeki kültürün çalışma düzenine olan etkileri nasıl olmaktadır?
- Örgütteki kültür iş akışını hangi yönlerden etkilemektedir?
- İş görenlerin performansını olumlu etkilemek adına örgütsel kültür sizce nasıl yapılandırılmalıdır?
- İş görenler arasındaki ilişkiler iş gören performansını nasıl etkilemektedir?
- Örgütlerdeki idareci tutumları iş gören performansını nasıl etkilemektedir?
- Örgütün sahip olduğu değerlerin ve tutumların iş görenlere etkisi nasıl olmaktadır?



## EK-2-İzinler



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222-604.01.01  
Konu : Gunel ALIYEVA(Anket Çalışması)

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Personel Daire Başkanlığı)  
(Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy Küçükçekmece/İstanbul)

İlgi : a) 07/05/2019 tarihli ve 71211201-2587 sayılı yazı.  
b) 24/05/2019 tarihli ve 49078885-604.01.01-4822 sayılı yazı.  
c) 24/05/2019 tarihli ve 80929729-604.01.01-15539 sayılı yazı.  
d) 18/06/2019 tarihli ve 14679818-771-12502 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazıda yer alan Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gunel ALIYEVA'nın " Örgütsel kültürün iş gören performansına etkisinin değerlendirilmesi: İstanbul devlet hastanelerinde doktorların iş performanslarının incelenmesi" başlıklı anket çalışmasını, Necmi Kadioğlu Devlet Hastanesi, Dr. Sadi Konuk Eğitim Ve Araştırma Hastanesi ve Kanuni Sultan Süleyman Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde yapma talebi Birimimize iletilmiştir.

Söz konusu araştırma Necmi Kadioğlu Devlet Hastanesinin ilgi b) sayılı yazısı ile uygun görülmüş olup, çalışmanın sonrasında elektronik ortamda ve döküman halinde müdürlüğümüze teslim edilmesi ve konunun çalışmada adı geçen kişiye tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN  
Müdür a.  
Başkan

Ek:  
1- Dr. Sadi Konuk Eğitim Ve Araştırma Hastanesi  
2- Kanuni Sultan Süleyman Eğitim Ve Araştırma Hastanesi

Seyitnizam Mah. Mevlana Cad.No:85 Zeytinburnu-İstanbul Sağlık Geliştirilmesi  
Birimi  
Telefon: Faks No:  
e-Posta:sinan.kavzan@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.istanbulsaglik.gov.tr

Bilgi için:Sinan KAVZAN  
SÜREKLİ İŞÇİ  
Telefon No:0212 638 33 99-3059

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden ec70c3df-adf5-42c3-9414-e2b2882f0463 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK-3-Etik Kurul Raporu



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Gunel ALIYEVA'nın Etik Onayı Hk.

Sayın Gunel ALIYEVA

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 22.04.2019 tarihli ve 2019/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

26/06/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

**Evrakı Doğrulamak İçin** : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENU34UT2>

Adres:Besyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ađ:http://www.aydin.edu.tr/

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## EK-4-Çizelgeler

**Çizelge 4.2:** Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı Görüşleri

1.Örgütsel Kültür Algısına Yönelik Sorular	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
<b>Örgüt İçinde Oluşan Sözlü Ya Da Sözsüz Kurallar Bütünü Hakkına Neler Düşünüyorsunuz?</b>	Yazılı kuralların daha etkili olduğunu düşünüyorum	Kurallar bütün üle olumlu	Kurallar olmadan örgüt işlemez	Sözlü ve yazılı olarak her iki şekilde var olmalıdır.	Örgütün işleme için kurallar gereklidir	Tam olarak uygulanması	Her iki şekilde olmalıdır.	Her iki şekilde olmalıdır.	Kurallar örgüt işleyişi için önemlidir.	Örgüt işleyişi açısından önemlidir	Kurallar her çalışan için aynı değildir	Örgüt işleyişi açısından önemlidir
<b>13.Katılımcı</b>	<b>14.Katılımcı</b>	<b>15.Katılımcı</b>	<b>16.Katılımcı</b>	<b>17.Katılımcı</b>	<b>18.Katılımcı</b>	<b>19.Katılımcı</b>	<b>20.Katılımcı</b>	<b>21.Katılımcı</b>	<b>22.Katılımcı</b>	<b>23.Katılımcı</b>	<b>24.Katılımcı</b>	<b>25.Katılımcı</b>
Kurallar örgütteki herkes için geçerli olmalıdır	Örgüt için olumludur.	Örgütün düzeni için gereklidir	Örgüt gibi toplu organizasyonlarda kurallar önemlidir.	Kurallar kişilere göre değişmemeli	Kurum işleyişi açısından önemlidir	Kurum düzeni için kurallar olmalıdır	Kurallar çalışanların birliğini sağlar	Kurallar olmalıdır	Kurumların doğru işleme için kuralları gereklidir	Kurallar herkes için olmalıdır	Kuralların varlığı örgüt düzeni için gereklidir	Kurallar her iki şekilde de olmalıdır

**Çizelge 4.2: (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı Görüşleri**

1.Örgütsel Kültür Algısına Yönelik Sorular	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
2.Örgüt içindeki yazılı kurallar için neler söylersiniz	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Yazılı kurallar net olduğundan kurullar için vazgeçilmezdir	Olmalıdır	Çoğu örgüt çalışanları nca bilinmemektedir.	Yaptırımları olmaktadır	Yazılı kurallar örgüt düzenler	Çalışanların uyumu için gereklidir.	Olmalıdır	Yazılı kurallar olmalıdır	Farklı departmanlarda farklı olmalıdır	Uyulması gereken ama pek de uyulmayan kurallar	Yaptırımları olmaktadır	Uyulması gereken kurallar
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Yaptırımları vardır	Yazılı kurallar değişmez	Yazılı kurallar objektiftir	Yaptırımı vardır	Yazılı kurallar daha önemlidir	Kalıcıdır	Yazılı kurallar çalışanları korur	Kalıcı ve gerçekçidir	Herkes için geçerlidir	Herkes için ortak olmalıdır	Yasalarla örtüşmelidir	Daha etkilidir	Kalıcıdır

**Çizelge 4.2: (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı Görüşleri**

1.Örgütsel Kültür Algısına Yönelik Sorular	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
3. Örgüt içindeki kurallar nasıl oluşturulmalıdır?	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Açık ve net olmalıdır	Oy birliği ile oluşmalıdır	Tecrübeli kişilerce diğerlerinin de görüşleri alınarak yapılmalıdır	Kurallar uyulabilir makul olmalıdır	İhtiyaçlara uygun ve adil olmalıdır	Ortak görüşe uygun olmalıdır ve revize edilmelidir	Tecrübelilerin fikri alınmalıdır	Çalışanların haklarını gözeteceklerdir	Yönetmelilere uygun. Sade, anlaşılır olmalıdır	Ortak olarak oluşturulmalıdır	Herkese aynı şekilde uygulanmalıdır	Çalışanların çıkarına uygun olmalıdır
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Herkesin fikri alınmalıdır	Kurumun ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır	Güveni ve düzeni sağlar	Kuralların varlığı önemlidir	Beraber oluşturulmalıdır	Yönetmelilere uygun, motivasyon sağlayıcı ve herkesin fikri alınmalıdır	Yönetici eşliğinde herkese danışılarak oluşturulmalıdır	İdareci ve çalışanların fikri alınarak	Anlaşılır ve adil olmalıdır	Eşitlik ilkesi dikkate alınmalıdır	Çalışanların fikri alınmalıdır	Adil ve yönetmelilere uygun olmalıdır	İş gören ve idarecilerin ortak fikirlerinin bakılmalıdır

**Çizelge 4.2: (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı Görüşleri**

1.Örgütsel Kültür Algısına Yönelik Sorular	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
4. Her örgütte yazılı yada yazısız bir norm bütününü olduğunu düşünüyor musunuz? neden?	Evet. Çünkü kurallar olmadan kurumlar ayakta kalamaz	Evet. Düzen için şart.	Evet. Bunlar kurumun işleyişini sağlar.	Hayır. Ancak tüm kurumlarda düzenlemelidir	Şart değil ama olmalıdır.	Evet. Düzen için olmalıdır	Evet olmalı, haksızlıkları böyle önlenir.	Evet. Aksi takdirde düzen olmaz	Evet. Düzenli ilerleyiş için şarttır	Doğru işleyen örgütlerde vardır	Hayır. Bazı örgütlerde kişilere göre değişebilir	Evet. Diğer türlü anarşi olabilir.
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Evet vardır.	Evet düzen için şarttır.	Evet. Örgütün düzeni için gereklidir	Evet. Kurallar olmadan işletmeler olmaz	Evet, kurallar iş görenlerin bir araya gelmesini sağlar	Evet kurallar olmadan çalışanlar bir arada tutmak zorlaşır.	Evet. Düzeni sağlamak	Evet. Kurallar olmadan örgüt işlemez	Evet vardır. Kurum düzeni böyle saplanır.	Düşünmüyorum. Herkes saygı duymayabilir.	Evet. Yasa dışı işlemleri engeller	Evet düzenin sağlanmasında etkilidir	Evet örgütün işleyiş için önemlidir

**Çizelge 4.3:** Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

5. Örgütte var olan ilişkiler bütününe size olan yansımaları nelerdir?	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Olumlu ilişkiler pozitif, olumsuz ilişkiler negatif yansımaktır.	Olumlu	Şikâyetler çoğaldığında olumsuz etkilemektedir.	Olumlu ilişkiler iş akılına olumlu yansır.	İş birliği işe de bana da olumlu yansımaktadır.	Ne olumlu ne de olumsuz	Olumlu	Saygı değeri işlemezse kötü etkiler olmaktadır.	Baskıcı olabilmekte	Olumlu duyguların katkısı sağladığını düşünüyor.	Mental olarak yorucu olabiliyor.	Olumlu ilişkiler performansa katkı sağlar.
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
İlişkiler performansı da etkiler	Baskıcı tutum performansı düşürür	İlişkiler eşit olmazsa olumsuz yansır	İlişkiler saygı esasına dayanmalıdır	Olumlu ilişki motivasyon sağlar	Baskıcı olduğunda olumsuz yansır	Baskıcı tutumlar olumsuz etkiler	İlişkiler adil olmadığı olumsuz etkiler	İlişkiler iyi ise huzur ve işleyişi hızlandırır	Pozitif yansımaktır	Baskıcı olduğunda negatif yansır	İlişkiler saygı esasına dayalı ise olumlu yansır	Grup halinde yapılan işler olumlu yansır

**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
<b>6. örgütsel kültürün çalışma düzenine olan etkileri nasıl olmaktadır?</b>	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Çalışma düzeni yoğun olduğundan iş görenler stres yaşayabilmektedir.	Yoğun iş akışı olumsuz yansımaktadır.	Davranışların farklılaşması dahi performansı etkiler.	İş bütünlüğünü etkilemektedir.	Sigara içilmesi dahi olumsuz yansımaktadır.	Genelde olumlu yansır.	Olumlu	Saygılı bir kültür performansa olumlu yansır.	Örgüte hakim olan kültür bütünsel bir şekilde her şeyi etkiler.	Genellikle olumlu	Ortak bir kültür olumlu katkı sağlar.	Kesinlikle olumlu olmaktadır.
<b>13.Katılımcı</b>	<b>14.Katılımcı</b>	<b>15.Katılımcı</b>	<b>16.Katılımcı</b>	<b>17.Katılımcı</b>	<b>18.Katılımcı</b>	<b>19.Katılımcı</b>	<b>20.Katılımcı</b>	<b>21.Katılımcı</b>	<b>22.Katılımcı</b>	<b>23.Katılımcı</b>	<b>24.Katılımcı</b>	<b>25.Katılımcı</b>
İlişkiler olumlu ise olumlu yansır.	Örgütsel kültür kurumun işleyişine doğrudan yansır.	İşçi memnuniyeti önemlidir.	Kuralların çiğnenmesi olarak yansımaktadır.	Örgütsel çalışanları doğrudan etkiler.	İş görenlerin stresini azaltır.	Tarafsız etkileri olduğunda olumlu yansır.	Örgütsel kültür düzeni, iş gören memnuniyetini artırır.	Ortak bir örgüt kültürü yarar sağlar.	Huzurlu bir ortam sağlanırsa olumlu yansır.	Örgütsel kültür saygı içinde oluşması olumlu etkiler.	İş gören ilişkileri örgütsel kültürden etkilenmektedir.	Örgütsel kültüre göre çalışma şartları dizayn edilebilir.



**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
<b>7. Örgütteki kültür iş akışını hangi yönlerden etkilemektedir?</b>	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
	Aşırı stres ve sıkıntı işe akışını olumsuz etkilemektedir.	Olumlu yansımaktadır	Örgütsel kültürün durumu na göre olumlu ve olumsuz yönde etkiler.	Genelde olumlu etkiler ve karışıklıkları düzenler.	Genelde olumlu	İşlerin kolay ilerlemesini sağlar.	Birçok yönden etkileri vardır	Karşılıklı saygı olduğunda olumlu etkiler olur.	Sosyal yönden hem iyi hem de kötü etkileri olabilir	Etkin kültürler iş performansı olumlu etkiler	Var olan düzeni bozucu etki yapabilir	Çalışanların sorumluluklarını belirler ve iş akışını düzenler	
	13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
İyi ve kötü etkiler olabilmektedir.	İş akışını olumlu etkiler	İşlerin doğru yapılması sağlar.	İş akışını doğru yönetir ve performansın yükselmesini sağlar	İşin tarzını ve kişileri arasındaki ilişkileri düzenler	Fiziksel ve sosyal olarak etkiler	İşin işleyişini ve ilişkileri düzenler	Verim ve iş gören memnuniyeti bakımından etkiler	İş ortamı uyumu bakımından ve iş gören performansını bakımından	İş gören performansı, iş akışı ve verimliliği etkiler	Kurum içi ilişkileri olumlu etkiler	İş gören performansı olumlu yansır	Çalışanların sosyal gelişiminde katkı sağlar	

**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
8. İş Görenlerin performansını olumlu etkilemek adına örgütsel kültür sizce nasıl yapılandırılmaktadır?	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Başarılı çalışanlar ödüllendirilebilir	Genel kurul olup herkesin katılımı ile ortak kurallar bütünü olmalı	Genele hitap edecek şekilde yapılandırılmaktadır	Herkesin menfaatine uygun çalışanlar üzerinde baskı yaratmadan oluşturulmalı	Kurullar herkes için yapılandırılmaları	Görüntü tanımları net bir şekilde belirlenmelidir	Mantık esasına göre olmalıdır	Saygı temel kavramı üzerine bina edilmelidir	Farklı kültürlerde insanlarla birlikte ortak fikir alınarak	En alttaki çalışanlar an en üstteki çalışanlara kadar herkesi kapsamalı	İş görenlerin fiziksel işlerini aksatmadan ve psikolojik olarak yorucu olmamalı	İş görenleri sıkımdan oluşturulmalı, iş gören refahı düşünülmemelidir
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Yöneticiler önderliğinde etik ilkeler doğrultusunda yapılandırılmalı	Motivasyonun sağlayıcı ve eşitliklere dikkat edilerek	Katı ve kırımlı olmama	Arkadaşlık değerine göre yapılandırılan örgütsel kültürün olumlu etkileri	Motive edici ve eşitlik olmalı	Dışarı uyumlu, standart, ortak inançlara göre ve amaçlara göre yapılandırılmaları	Motivasyon edici şekilde	Çalışanların fikri alınarak	Herkes adına ortak bir amaç etrafında yapılandırılmaları	Eşitlik ve saygı değerine göre yapılandırılmaları	Örgütsel kültürün saygı ve arkadaşlık esasına göre	Çalışanların üzerinde baskı unsuru yaratılmamalı	Eşitlik ve saygı değerleri gözetilmelidir

**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
9. İş görenler arasındaki ilişkiler iş gören performansını nasıl etkilemektedir ?	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Pozitif ilişkiler performansı olumlu etkiler	İyi ilişkiler olumlu etkiler	İlişkiler çok fazla samimi olmamalıdır	Çalışma ilişkiler iş akışına doğrudan bir şekilde yansır	Performansı artırır	İlişkinin durumu göre orantılı etkiler	Çok fazla	Bazen olumlu bazen olumsuz etkiler	Hem iyi hem de kötü olarak, performans noktasında etkiler	Olumlu ilişkiler performansı olumlu etkiler	Bir yerde insanlar arasında ilişkiler ne kadar iyiyse performansta yükselir	Olumlu ilişkiler huzur sağlar bu ise performansı artırır
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Olumlu ve olumsuz etkiler. Soğuk ve resmi ilişkiler olumsuz etkiler	Olumlu ilişkiler performansı artırır	Huzurlu ortam performansı artırır	Pozitif ilişkiler performansı artırır ve negatif ilişkiler düşürür	Olumlu ilişki motivasyonu artırır	Bu ilişkilerin durumu performansa aynı oranda yansır	Mutlu bir ortam verimliliği artırır	Çalışanların memnuniyeti verimliliği %50-90 oranında değiştirir	İşsel istek, genel işleyiş açısından olumlu etkiler	Arkadaşlık ortamı olumlu durum negatif etkiler	Olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır	Olumlu ilişkiler verimi yükseltir	Olumlu insan ilişkileri performansa katkı sağlar

**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
10. Örgütlerdeki idareci tutumları iş gören performansını nasıl etkilemektedir ?	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Demokratik idareciler olumlu etki yapar	Tutumunun pozitif olması olumlu yansır	Sert idareciler sevilme işlemlerinden dolayı önemlidir. Türkiye şartlarında da bu liderler önemlidir	Samimi ve yakın idareciler çalışan performansını artırır	İdareciler çalışanları desteklemeli bu olumlu etkiler	Yapıcı ve tutular iş gören performansını olumlu etkiler	Fazlaca etkileri olmaktadır	İdareciler eşit davranmazsa adam kayırırsa olumsuz etkiler	En önemli etkidir. Çalışanların gerektiğinde uyarılmalı, gerektiğinde ödüllendirilmelidir	İdareciler çalışanları desteklemelidir.	Mobbing yapıldığında performans kötü etkilenmektedir.	İdareci ile çalışanların ilişkilerinin iyi olmasa performansa olumlu etkiler yapar
13.Katılımcı	14.Katılımcı	15.Katılımcı	16.Katılımcı	17.Katılımcı	18.Katılımcı	19.Katılımcı	20.Katılımcı	21.Katılımcı	22.Katılımcı	23.Katılımcı	24.Katılımcı	25.Katılımcı
Performansa Olumlu etkiler yapar	Katı ve sert olmamalı, yapıcı olunmalı	Adaletli ve dürüst olmalı bu durum performansa yansır	Pozitif de negatif de etkiler	Olumlu ilişkiler motive eder.	Sadece sorun olduğunda görünen idareci performansı düşürür	İdareci eşit ve adil olmalı bu durum performansı artırır	İş gören idarecini adaletsiz olduğu düşünürse motivasyon düşer	İyi tutum mutlu iş göreni sağlar	Terfiler adil olmalı bu motivasyonu sağlar	İdareciler sert ve katı olmamalı	İdarecilerin adil davranması motivasyonu sağlar	İdareciler mobbing yapmamalıdır. Mobbing performansı olumsuz etkiler.

**Çizelge 4.3:** (devam) Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş Gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı	
<b>11. Örgütün sahip olduğu değerlerin ve tutumların iş görenlere etkisi nasıl olmaktadır?</b>	1.Katılımcı	2.Katılımcı	3.Katılımcı	4.Katılımcı	5.Katılımcı	6.Katılımcı	7.Katılımcı	8.Katılımcı	9.Katılımcı	10.Katılımcı	11.Katılımcı	12.Katılımcı
	Olumlu değerler, kumrun ve çalışanların başarısı yükseltir	Değerler uymak verimi artırır.	Çalışanlar Örgütün genel hafızasına göre hareket edilmelidir	Bu değerler kişilerin aile yapısına uygun olduğunda çalışanlar daha iyi uyum sağlar	Kurum içi ilişkiler çalışanı motive eder.	Olumlu etkil eye tutu mlar de ği Őtiril med en deva m etme li	Olumlu etkileri olmaktadır	Tutumlar herkese e Őit uygulan malı	İ Ő görenlere say ğı performansı yükseltir	Tutumlar, örgütsel ba ğlılı ğı etkiler	Örgütsel kültür olumsuz olduğundan çalışanların performansı düşürmektedir.	Örgütsel tutumlar iş görenleri direkt olarak etkiler
<b>13.Katılımcı</b>	<b>14.Katılımcı</b>	<b>15.Katılımcı</b>	<b>16.Katılımcı</b>	<b>17.Katılımcı</b>	<b>18.Katılımcı</b>	<b>19. Katılımcı</b>	<b>20.Katılımcı</b>	<b>21.Katılımcı</b>	<b>22.Katılımcı</b>	<b>23.Katılımcı</b>	<b>24.Katılımcı</b>	<b>25.Katılımcı</b>
Örgütsel tutum ba ğlılı ğa olumlu etki yapmalıdır.	Değerler olumlu olduğunda motivasyon yükselir	İ Őçilerin do ğru ve yerinde davranmasını sağlar	Örgütsel değerler bireysel değerlerle örtüşmelidir	Örgütsel kültür iş akışına etki eder.	Örgütsel kültür bazen sadece işi düşünmektedir. Çalışan ikinci planda kalmaktadır	İ Ő görenleri motive edici olmalıdır	Sadece idareciler tarafından çalışana yaptırım üzerine kurulu kültür çalışana olumsuz yansır	Say ğı içinde planlan malı bu durum ba ğlılı ğı artırır	İ Ő görenlerin ba ğlılı ğını artırıcı olmalıdır.	İ Ő görenlerin ba ğlılı ğını yükselte bilir.	Tutum ve değerler anlayış esasına dayanmalıdır	Sadece örgütün istekleri de ğil çalışanların beklentileri de göz önüne alınmalıdır.

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyadı** : Günel ALİYEVA  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : AZERBAYCAN / BAKU  
**E-posta** : gunelbilgin@icloud.com



**Öğrenim Durumu:**  
**Ön Lisans** : BAKU AVRASIYA UNİVERSİTESİ / FİLOLOJİ  
**Yüksek Lisans** : İSTANBUL AYDIN UNİVERSİTESİ /  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**Mesleki Deneyim** : BAKU / AZERSUN HOLDİNG / İNSAN  
Kaynakları