

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tuncay SAYILGAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN

İstanbul-2017

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Tuncay SAYILGAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans İle İlişkisi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :/...../2017
- SAYFA SAYISI** : 186
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Verimlilik, Üretim Verimliliği, Örgüt İklimi, Örgütsel Performans.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisinin araştırıldığı alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Tuncay SAYILGAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ
VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Tuncay SAYILGAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN

İstanbul-2017

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tuncay SAYILGAN

.... /...../ 2017



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tuncay SAYGILGAN'nın "Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi Makine Endüstri Sektöründe Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ali SAYGILI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2017

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Pazarlarda görülen yoğun rekabetin bir sonucu olarak örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için kar elde etmesi gerekmektedir. Fakat rekabet avantajı elde etmek ve karlılık oranını yükseltmek için sadece kaliteli mal ve hizmetlerin üretilip pazara sunulması yeterli olmamaktadır.

Örgütler kendi iç sistemleri üzerinde de durmalıdırlar. Söz konusu iç sistemlerden biri üretim verimliliğidir. Zira üretim verimliliğinin yüksek olması daha az sermaye ve emek harcayarak daha fazla çıktı elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu da giderlerin azalması ile sonuçlanmaktadır. Örgütler için bir diğer önemli kavram örgüt kültürüdür. Zira çalışma süresince örgütsel inançlar (sevgi, saygı, dürüstlük, adalet, şeffaflık, objektiflik, vb.) ve değerler (vizyon, misyon, program taktik, etik değerler, performansa dayalı ödüllendirme sistemi vs.) örgüt kültürünün örgüt içerisindeki tüm sistemleri etkilediği görülmüştür.

Örgütsel İnanç ve değerleri yüksek olan personelin çalıştığı kurumu başkasının işi olarak görmemesi kendi işi gibi benimsemesi ve işle ilgili sahiplenme duygusunu en uç düzeye çıkarır. Bununla birlikte işi bırakmayıp kendi işine kayıtsız kalamayacağı gerçeği, bu durumu doğal olarak bir motivasyon kazancı sürecine dönüştürür. Nitekim bu işlemler bir işletmede yapılan işin kalitesini ve karlılığını artırmakla beraber, mal ve hizmet anlayışının olumsuz bir yapıya bürünmemesine yardımcı olur. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında, çalışanların çalıştıkları işletme örgüt kültürünü benimsemiş olmaların payı büyüktür. Aynı şekilde örgüt performansı da örgütün varlığını devam ettirebilmesi adına olumlu sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır.

Üretim verimliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla 10 maddeden oluşan "Örgütsel Performans Ölçeği", 12 maddeden oluşan "Örgüt Kültür Ölçeği" ile 10 maddeden oluşan "Üretim Verimliliği Ölçeği" ve bireylerle ilişkin demografik bilgilerden oluşan 9 madde soru kullanılmıştır. Toplamda 41 maddeden oluşan ankettir.

Araştırmanın evreni; İstanbul İlinde İkitelli Sanayi Merkezinde bulunan 26 adet kalıp sanayisinde çalışan işletmede çalışan toplam 378 çalışan olup, örneklem büyüklüğünü 307 kişi oluşturmaktadır. Çalışma verilerinin analizi sonucunda; işletmelerin faaliyette buldukları sürenin; işletmelerin rekabet gücünü, çalışanların işbirliğinin gelişmesini ve üretilen ürünlerin kalitesini etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetleri ile işletmenin rekabet gücünün artması, çalışanların verimliliğinin artması, çalışanların iş birliğinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin artırılması, işyerinin düzeni ve bakımlı olması arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin mal ve hizmet kalitesi kurumun imajını artırabilmektedir. Çalışanların yaşlarının farklı olmasının, onların işe karşı davranışlarını ve iş anlayışlarını da farklı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyesinin; çalışanlar arası işbirliğini, çalışanların verimliliğini ve çalışanların kurumsal imaja yönelik katkılarını etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışanların işletmelerde geçirdikleri hizmet süresi ile eğitim çalışmaları, takım çalışması, çalışanların verimliliği ve örgütsel değerlerin benimsenmesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşletmede çalışanların görevlerinin; yönetici, yönetici yardımcısı, ara eleman gibi farklı olması ile çalışanların eğitim, verimlilik, kurumsal imaj vb. hususlarında görüş farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Verimlilik, Üretim Verimliliği, Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans.

SUMMARY

As a result of intense competition in the market, organizations are striving to sustain their assets. To sustain the existence of an organization to make a profit are required. To increase profitability and gain a competitive advantage, but only quality is not sufficient for market introduction of goods and services produced.

Organizations must focus on their internal systems. Internal efficiency of production of one of the systems in question. Less capital and effort to put the production efficiency to be high, because more output can deliver. This also resulted in a reduction of costs. Another important concept for organizations is the culture of the organization. During the study period because of organizational beliefs (love, respect, honesty, fairness, transparency, objectivity, etc.) and values (vision, mission, program, tactical, ethical values, performance-based reward system, etc.), it was observed that all systems within an organization affects the organizational culture.

The job of the institution Director of personnel work with high organizational beliefs and values as your own and adopt a sense of ownership about the work to be seen as the most extreme level delivers. However, do not leave the job and their own work will not remain indifferent to the fact that this situation naturally gain converts motivation into the process. Indeed, these processes and profitability in an organization increases, although the high quality of work, goods and services adopt the concept of structure helps ensure that a negative. In such a situation, the organizational culture of employees of the business they work for has a rather big share of being adopted. In the same way, in the name of maintaining the existence of the organization ensures organizational performance produces positive results.

The importance of production efficiency in order to determine the relationship between organizational culture and organizational performance consists of 10 items, "organizational performance scale", and consists of 12 items, the "organizational culture scale consists of 10 items, "Article 9 of scale and production efficiency for individuals demographic information questions were used. In total, the questionnaire is composed of 41 items.

The universe of the research; in Istanbul ikitelli Industrial centre, 26 working in business working in the mold industry is running a total of 378, 307 people constitute the sample size. The analysis of the study data as a result of the time

in which they operate the firms; the competitiveness of enterprises, employees and the development of cooperation has been found to affect the quality of the products produced.

Increase the competitiveness of the gender of the business with employees, increase employee productivity, the development of cooperation of employees, product quality, and improving the layout of the workplace, and it has been found that there is a relationship between to be groomed. The quality of goods and services, businesses can improve the image of the institution. Of age of employees towards work and business also affect their understanding of their different behaviour has been found to in different ways. The level of training of employees; collaboration between employees, employees productivity and their contribution to the corporate image of employees has been observed to affect. Training of employees in enterprises with the duration of their service, teamwork, employee productivity and it has been found that there is a relationship between the adoption of organizational values.

Duties of employees in the enterprise; administrative, Administrative Assistant, Dec be as different element, training of employees, productivity, corporate image, etc. has been determined to be a difference of opinion on issues.

Key Words: Productivity, Production Efficiency, Organizational Culture, Organizational Performance.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVII
EK LİSTESİ	XVIII
ÖNSÖZ	XIX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
ÜRETİM ve VERİMLİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	4
1.1. ÜRETİM KAVRAMI	4
1.2. ÜRETİMİN ÖNEMİ	5
1.3. VERİMLİLİK KAVRAMI.....	7
1.3.1. Verimliliğin Tanımı.....	8
1.3.2. Verimliliğin Önemi	12
1.4. VERİMLİLİĞİNİN UNSURLARI.....	14
1.5. VERİMLİLİK TÜRLERİ VE VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ	19
İKİNCİ BÖLÜM	23
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	23
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	23
2.1.1. Örgüt Kavramı	23
2.1.2. Kültür Kavramı	24
2.1.3. Örgüt Kültürü.....	27
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER.....	32
2.2.1. Temel Varsayımlar	33
2.2.2. Değerler	34
2.2.3. Örgütsel Semboller.....	37
2.2.4. Diğer Öğeler.....	38
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	40
2.3.1. İş Tatmini.....	40
2.3.2. Liderlik.....	41
2.3.3. Motivasyon	43
2.3.4. Motivasyon Araçları.....	43
2.3.5. İletişim.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MODELLERİ VE YARARLARI.....	48
3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	48
3.1. Schein`İN Örgüt Kültürü Modeli.....	48
3.2. Parsons`Un Agıl Modeli.....	50
3.3. Peters ve Waterman`ın Modeli.....	51
3.4. Ouchi`nin Z Kültürü Modeli	53
3.5. Hofstede Modeli	55
3.6. Deal ve Kennedy Modeli.....	58
3.7. Kilmann Modeli.....	59

3.8. Handy Modeli	60
3.9. Miles ve Snow`Un Örgüt Kültürü	61
3.10. Örgüt Kültürün Diğer Modelleri	61
3.11. Örgüt Kültürünün Yararları	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
ÖRGÜTSEL PERFORMANS	68
4.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN TANIMI	68
4.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI	75
4.2.1. Etkinlik ve Etkililik	76
4.2.2. Yenilik	78
4.2.3. Kalite	79
4.2.4. Verimlilik.....	80
4.2.5. Finansal Performans	82
4.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	82
4.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN GÖSTERGELERİ	84
4.3.1. Finansal Performans Göstergeleri	84
4.3.2. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	87
BEŞİNCİ BÖLÜM	89
ÜRETİM VERİMLİLİĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ.....	89
5.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	89
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	89
5.1.2. Araştırmanın Önemi	89
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	90
5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğünü	90
5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	91
5.1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	91
5.1.7. Araştırmanın Varsayımları	91
5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri	91
5.1.9. Araştırmanın Ölçekleri.....	92
5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi.....	93
5.1.11. Güvenilirlik Analizi	93
5.1.11.1. Çalışmanın Genel Güvenilirlik Analizi	93
5.1.11.2. Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi	94
5.1.11.3. Çalışmanın Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi	94
5.2. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI	95
5.2.1. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Ait Bulgular	95
5.2.2. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular	96
5.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular	97
5.2.4. Hizmet Süresi Değişkenine Ait Bulgular	98
5.2.5. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	99
5.2.6. Görev Değişkenine Ait Bulgular	100
5.3. FAKTÖR ANALİZİ	101
5.3.1. Örgütsel Performansı Ölçeği için Bartlett Testi	101
5.3.2. Örgütsel Performans Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi	102
5.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği için Bartlett Testi	104

5.3.4. Örgüt Kültürü Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi	105
5.3.6. Üretim Verimliliği Ölçeği için Bartlett Testi	107
5.3.7. Üretim Verimliliği Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi	108
5.4. NORMALLİK TESTİ ANALİZLERİ	110
5.4.1. Normallik Testi	110
5.4.2. İşletmenin Faaliyet Süresi ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Karşılaştırmaları	111
5.4.2.1. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	112
5.4.2.2. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	113
5.4.2.3. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	114
5.4.2.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	115
5.4.2.5. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	116
5.4.2.6. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	117
5.4.2.7. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	118
5.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Karşılaştırmaları	119
5.4.3.1. Cinsiyet Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	120
5.4.3.2. Cinsiyet Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	121
5.4.3.3. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi	122
5.4.3.4. Cinsiyet Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	123
5.4.3.5. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	124
5.4.3.6. Cinsiyet Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	125
5.4.3.7. Cinsiyet Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi.....	126

5.4.4. Yaş Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları	127
5.4.4.1. Yaş Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	128
5.4.4.2. Yaş Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	129
5.4.4.3. Yaş Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	130
5.4.4.4. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	131
5.4.4.5. Yaş Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	132
5.4.4.6. Yaş Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	133
5.4.5. Eğitim Durumu Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları.....	134
5.4.5.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	135
5.4.5.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	136
5.4.5.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	137
5.4.5.4. Eğitim Durumu Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	138
5.4.5.5. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	139
5.4.5.6. Eğitim Durumu Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	140
5.4.5.7. Eğitim Durumu Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	141
5.4.6. Hizmet Süresi Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmaları	142
5.4.6.1. Hizmet Süresi Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	143
5.4.6.2. Hizmet Süresi Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	144
5.4.6.3. Hizmet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	145

5.4.6.4. Hizmet Süresi Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	146
5.4.6.5. Hizmet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi.....	147
5.4.6.6. Hizmet Süresi Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	148
5.4.6.7. Hizmet Süresi Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	149
5.4.7. Görev Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları	150
5.4.7.1. Görev Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	151
5.4.7.2. Görev Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi... ..	152
5.4.7.3. Görev Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	153
5.4.7.4. Görev Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	154
5.4.7.5. Görev Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	155
5.4.7.6. Görev Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	156
5.4.7.7. Görev Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi	157
5.5. KORELASYON ANALİZİ	158
5.5.1. Çalışmanın Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	159
5.6. REGRESYON ANALİZİ	160
5.6.1. İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	160
5.6.2. Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	162
5.6.3. Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	164
5.6.4. Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	166
5.6.5. Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	168
5.6.6. Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	170
5.6.7. İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi	172
SONUÇ VE ÖNERİLER	175
KAYNAKÇA	181
EKLER	-

EK-A: Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi için Anket Formu	-
EK-B: Örgütsel Performansı Ölçeği	-
EK-C: Örgüt Kültürü Ölçeği	-
EK-D: Üretim Verimliliği Ölçeği	-



KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
C	:	SERMAYE GİRDİ FAKTÖRÜ
ÇÜ	:	ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
ISO	:	INTERNATIONAL STANDARTS ORGANİZATİON (ULUSLARARASI STANDARTLAR ÖRGÜTÜ)
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
KMO	:	KAİSER MEYER OLKİN
KSÜ	:	KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
L	:	EMEK GİRDİ FAKTÖRÜ
LY	:	ÇALIŞANLARIN TOPLAM SAYISI
N	:	KİŞİ SAYISI
OT	:	TOPLAM ÇIKTI
Q	:	ALINAN DİĞER MAL VE HİZMETLER
R	:	HAMMADDE VE SATIN ALINAN MALZEME GİRDİ FAKTÖRÜ
S	:	SAYFA
SMMM	:	SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER
SS	:	SAYFALAR
T.Y.	:	TARİH YOK
TEPAV	:	TÜRKİYE EKONOMİ POLİTİKALARI ARAŞTIRMA VAKFI
UNESCO	:	UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (BİRLEŞMİŞ MİLLETLER EĞİTİM, BİLİM VE KÜLTÜR ÖRGÜTÜ)
VA	:	YILLIK KATMA DEĞER (ÇIKTILARDAN GİRDİLERİN ÇIKARILMASI İLE ELDE EDİLİR)
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Örgüt Kültürü Modelleri.....	62
Tablo-2 Anket Uygulanan İşletmeler ve Çalışan Sayıları	90
Tablo-3 Çalışmanın Genel Güvenilirlik Analizi	93
Tablo-4 Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi	94
Tablo-5 Çalışmanın Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi	94
Tablo-6 İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu.....	95
Tablo-7 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu	96
Tablo-8 Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu.....	97
Tablo-9 Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu	98
Tablo-10 Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu	100
Tablo-11 Örgütsel Performans Ölçeği İçin KMO Bartlett Testi	101
Tablo-12 Örgütsel Performans Ölçeği için Faktör Analizi	102
Tablo-13 Örgütsel Performans Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları.....	103
Tablo-14 Örgütsel Performans Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları.....	103
Tablo-15 Örgüt Kültürü Ölçeği için KMO Bartlett Testi	104
Tablo-16 Örgüt Kültürü Ölçeği için Faktör Analizi.....	105
Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği için Soruların Faktör Dağılımları.....	106
Tablo-18 Örgüt Kültürü Ölçeği için Soruların Faktör Dağılımları.....	106
Tablo-19 Üretim Verimliliği Ölçeği için KMO Bartlett Testi.....	107
Tablo-20 Faktör Analizi.....	108
Tablo-21 Üretim Verimliliği Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları	109
Tablo-22 Üretim Verimliliği Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları	109
Tablo-23 Tüm Ölçekler için Soruların Faktör Dağılımları.....	109
Tablo-24 Normallik Testi.....	110
Tablo-25 İşletmenin Faaliyet Süresi ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Testi.....	111
Tablo-26 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	112
Tablo-27 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Mann-Whitney Testi	113
Tablo-28 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	114
Tablo-29 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	115

Tablo-30 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Mann-Whitney Testi	116
Tablo-31 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Mann-Whitney Testi	117
Tablo-32 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	118
Tablo-33 Cinsiyet ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Testi.....	119
Tablo-34 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	120
Tablo-35 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Mann-Whitney Testi	121
Tablo-36 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	122
Tablo-37 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	123
Tablo-38 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Mann-Whitney Testi	124
Tablo-39 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Mann-Whitney Testi	125
Tablo-40 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Mann-Whitney Testi.....	126
Tablo-41 Yaş Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri İçin Kruskal Wallis Testi ..	127
Tablo-42 Yaş Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	128
Tablo-43 Yaş Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	129
Tablo-44 Yaş Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	130
Tablo-45 Yaş Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	131
Tablo-46 Yaş Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	132
Tablo-47 Yaş Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	133
Tablo-48 Eğitim Durumu Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi.....	134

Tablo-49 Eğitim Durumu Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	135
Tablo-50 Eğitim Durumu Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	136
Tablo-51 Eğitim Durumu Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	137
Tablo-52 Eğitim Durumu Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	138
Tablo-53 Eğitim Durumu Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	139
Tablo-54 Eğitim Durumu Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	140
Tablo-55 Eğitim Durumu Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	141
Tablo-56 Hizmet Süresi Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal-Wallis Testi.....	142
Tablo-57 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	143
Tablo-58 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	144
Tablo-59 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	145
Tablo-60 Hizmet Süresi Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	146
Tablo-61 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	147
Tablo-62 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	148
Tablo-63 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	149
Tablo-64 Görev Değişkeni çalışmanın faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi	150
Tablo-65 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	151
Tablo-66 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	152

Tablo-67 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	153
Tablo-68 Hizmet Süresi Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	154
Tablo-69 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	155
Tablo-70 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi.....	156
Tablo-71 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi	157
Tablo-72 Çalışmanın Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi	159
Tablo-73 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu	160
Tablo-74 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	160
Tablo-75 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	161
Tablo-76 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	162
Tablo-77 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	162
Tablo-78 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	163
Tablo-79 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	164
Tablo-80 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	164
Tablo-81 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	165
Tablo-82 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu.....	166
Tablo-83 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	166
Tablo-84 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	167
Tablo-85 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu	168

Tablo-86 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	168
Tablo-87 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	169
Tablo-88 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu	170
Tablo-89 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	170
Tablo-90 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	170
Tablo-91 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu	172
Tablo-92 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	172
Tablo-93 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	173

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Üretimin Farklı Taraflar Açısından Önemi	6
Şekil-2 İç Sistem Döngüsü.....	15
Şekil-3 Schein Üç Döngü Düzeyi	49
Şekil-4 Z Modeli.....	55
Şekil-5 Örgüt Performansını Etkileyen Unsurların Sınıflandırılması	70
Şekil-6 Kalite ve Verimlilik Arasındaki İlişki	81



EK LİSTESİ

- EK-A** Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi
- EK-B** Örgütsel Performansı Ölçeği
- EK-C** Örgüt Kültürü Ölçeği
- EK-D** Üretim Verimliliği Ölçeği



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN'a, sevgili Aileme ve hiçbir zaman dualarını benden esirgemeyen, yardımcı olan arkadaşlarıma ve kuzenlerime şükranlarımı sunuyorum.

Tuncay SAYILGAN



GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojinin hızla değişmesiyle görülen gelişmeler pazarlardaki rekabet düzeyini artırmaktadır. Zira ürün, hizmet ve sermaye gibi unsurların uzun mesafelere çok daha kısa sürelerde gönderilebilmesi pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin sayısının artmasına neden olmaktadır. Pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin sayılarında görülen söz konusu artış doğal olarak mal ve hizmetler arasındaki rekabetin çok daha sert olmasına neden olmaktadır. Bu aşamada örgütler için varlıklarını devam ettirmek zorlaşmaktadır. Varlıklarını devam ettirme noktasında zorluk çeken örgütler rekabet avantajını kaybetmemek için birçok unsuru göz önünde bulundurmaya zorlanmaktadır. Maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmetlerin kalitelerinin yüksek seviyede olması ve yüksek oranda kar elde edilmesi gibi birçok konu örgütlerin üzerinde yoğun bir biçimde düşünmek zorunda oldukları konulardır.

Rekabet avantajının elde edilmesi için örgütlerin üzerinde durmaları gereken bazı noktalar ise örgütün iç çalışma sistemiyle ilgilidir. Zira pazardaki gelişmeler ve rakipler kadar örgüt içerisindeki sistemler de örgütün başarısını etkilemektedir. Söz konusu sistemlerden birisi üretim verimliliğidir. Bir örgütün üretim verimliliği ne kadar yüksek seviyede ise kazanımı o kadar çok olmaktadır. Yüksek bir verimlilik oranıyla çalışmak demek mümkün olan en az girdi ve zamanla mümkün olan en yüksek çıktı ve kalitenin elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple üretim verimliliği örgütler için hayati öneme sahiptir. Bunun yanında örgütlerin verimlilik elde etmesi için yapması gereken işlem donanımsal olarak örgüt içi eksiklerini tamamlamak bunun doğal sonucu olarak kısa zamanda başarıyı yakalamalarıdır. Örgütlerin kendi içindeki eksiklerini tamamlanması verimliliği artırmasına doğru oranda etki ederek ekonomik büyümeyi sağlamaktadır. Büyüyen ekonomiyle de yoğun rekabet yaşanan günümüzde daha aktif daha cesur kararlar alınarak rekabet ortamında üstünlük elde edilebilir. Verimlilik, örgüt yönetimi içinde büyük önem taşıyan unsur olup göz ardı edilmeden üzerinde yapılan çalışmalar örgüt içinde yakın zamanda başarıların kapısını açan anahtar olabileceği belirtilebilir.

Örgütler için ayrıca örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler de başarılı olma ya da olmama noktasında belirleyici olmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütün tüm unsurlarını etkilemektedir. Çalışanların davranışları ve paydaşlarla ilişkiler gibi çeşitli konularda örgüt kültürünün sahip olduğu temel özellikler belirleyici olabilmektedir. Örgüt kültürü paydaşlar arasında temel değerleri özümsemesi birliğin devamlılığını, dayanışmayı, bütünleşmeyi ve takım ruhu içinde çalışmayı sağlayarak örgüt kültürünün örgüt içinde tarih boyunca yaşanmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan öğeler örgütlerin çevresi tarafından bilinip tanınmasını sağlayan faktörlerle unsurlardır. Örgüt

kültürü birçok öge içinde barındırarak gelişmesinde katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda örgüt kültürü değerler, varsayımlar, semboller, inançlar, gibi ögeler ile tanımlanarak daha da aktif bir yapıya dönüşmüştür. Bu ögelerin örgüt içinde toplum ve bireyler tarafından paylaşılması birçok sorunların çözülmesinde ortam hazırlamış ve bundan dolayı örgüt kültüründe nelerin değerli olduğu ve neyin yapılması gerekli olduğu belirtilerek duygu kazanımları sağlanmış olunur. Bunun yanında etnik köken, din, bölge, dil unsurların örgüt kültürün geliştirme ve farklılaştırmasına katkı sağlamıştır.

Örgüt kültürünün modelleri ile yararları ise örgütlerin günümüzün şartlarında iyi bir kılavuz olacağını görünmektedir. Örgüt kültür modelleri örgütlerin başarılı olmak için birçok araştırmacıların üzerinde yaptıkları çalışmalardır. Bu modellerde araştırmacılar farklı kültürleri gözlemleyerek örgüt yapıları incelenmiş ve yapay olgular fark edilerek modeller oluşturulmuştur. Her modelin kendine göre farklı yapısı bulunmakta olup örgütlerin çeşitlerine göre biçilmiştir. Yani Örgütlerin kültürel değerleri modellerin çevresinde değişimlere uyarlanmıştır. Örgüt kültür modelleri içinde birçok unsur bulundurmakta olup kimi zaman bu unsurlar modeller arasındaki gelişmelere yardımcı olarak modellerin oluşmasını sağlamıştır. Var olan modellerde günümüzde farklı örgütlerde kullanılarak örgütlerin gelişmesine ve farklılaşmasına katkıda bulunulmuştur. Örgüt kültürü, örgüt liderlerinin örgütlerindeki paydaşlarını yönlendirme ve davranışlarını kontrol etmelerini sağlayan yardımcı unsurlardır. Bu unsurlar sayesinde örgüt liderleri, örgütlerinin amaç ve hedeflerini doğrultusunda denetim mekanizmaları oluşturup ilerlemesini sağlamaktadır.

Örgüt performans, etkinlik ve etkililik, verimlilik, kalite, finansal performans, yenilik, çalışma yaşam kalitesi gibi boyutlar arasındaki ilişkiler incelenerek örgütlerin başarısındaki unsurlar belirtilmektedir. Bunun yanında, örgüt performansların etkileyen iç ve dış unsurları analiz edilerek, bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki kapsam farklılıkları belirtilmektedir. Örgütsel performans farklı alanlarda göstergeleri betimlenerek ne kadar önemli bir fonksiyon işlediği açıklanmaktadır. Gelişmiş ülkelerin dünya genelinde etkin olmasında örgütsel performansın ne kadar önemli bir rol oynadığı açıkça gözükmektedir. Bu ülkelerin ekonomik açıdan gelişmesinde toplumdaki örgütlerin payı vardır. Ayrıca örgütün başarılı olması için yüksek bir performans göstermesi gerekmektedir. Gösterilen yüksek örgüt performansı ürün ve hizmetlerin kalitesi ve kullanılan zaman, enerji gibi çeşitli konularda etki sahibidir.

Örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında dış faktörler kadar iç faktörlerinde etkili oldukları anlaşılmaktadır. Örgüt içerisinde işlerin iyi bir şekilde yürüyebilmesi için söz konusu iç faktörlerin titizlikle ele alınması gerekir. Fakat unutulmaması gereken önemli bir nokta söz konusu iç faktörlerin birbirleriyle etkileşim içerisinde olduklarıdır.

Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü hem üretim verimliliğini etkilemekte hem de örgütün performansını etkilemektedir. Bu sebeple, üretim verimliliği, örgüt performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin beraber incelenmesi faydalı olabilir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde, üretim kavramı, üretimin önemi, verimlilik kavramı, verimliliği tanımı, verimliliğin önemi, verimliliğin unsurları, verimlilik türleri ve verimlilik ölçümü konuları yer almaktadır.

İkinci bölümde, örgüt kültürü, örgüt kavramı, kültür kavramı, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, iş tatmini, liderlik, motivasyon, motivasyon araçları ve iletişim konuları izah edilmektedir.

Üçüncü bölümde, Schein'in örgüt kültürü modeli, Parsons'un agil modeli, Peters ve Waterman'ın modeli, Ouchi'nin z kültürü modeli, Hofstede modeli, Deal ve Kennedy modeli, Kilmann modeli, Handy modeli, Miles ve Snow'un örgüt kültürü, örgüt kültürünün diğer modelleri ve örgüt kültürünün yararları konuları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, örgütsel performansın tanımı, etkinlik-etkilik, yenilik, kalite, verimlilik, finansal performans, çalışma yaşamının kalitesi, finansal performans göstergeleri ve finansal olmayan performans göstergeleri konularına yer verilmektedir.

Beşinci bölümde, "Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi" konusunda yapılan anket sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve oluşturulan çözüm önerileri tüm ilgili tarafların bilgisine sunulmuştur. Çalışmanın amacında, üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisini incelenmiştir. Çalışmanın öneminde; örgütsel performansı artıracak faktörler, çalışanların yeteneklerini geliştirecek çalışmalar, liderlik yeteneklerini artıran uygulamalar, takım çalışmalarını özendirerek teşvikler, örgüt kültürünü tüm çalışanlara benimsetecek uygulamalar, örgütsel değerleri geliştirecek uygulamalar öneriler geliştirilerek; işletmelerin, çalışanların, kamu kurumlarının ve araştırmacıların yararına sunulmuştur. Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik hipotezlerle ilgili bulgular analiz edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜRETİM ve VERİMLİLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu başlık iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm üretim kavramı hakkında bilgiler verirken ikinci bölüm verimlilik kavramını detaylı bir biçimde açıklamaktadır.

1.1. ÜRETİM KAVRAMI

Köken olarak incelendiğinde üretim kavramının Latince olduğu görülmektedir. Günümüzde İngilizce`de “manufacture” olarak isimlendirilen kelime Latince “manus (el)” ve “factus (yapmak)” kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Önceki dönemlerde makineli üretimin bulunmaması nedeniyle üretilen ürünler el yapımı idi ve üretim kelimesi bir maddenin insanlar tarafından yapılması anlamına geliyordu.¹

Üretim kavramı hakkında farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Türk Dil Kurumu açıklamalarında üretim kavramı “Belirli faaliyet ve işlemler sonucu yeni bir mal veya hizmet meydana getirme, istihsal, tüketim karşıtı” şeklinde tanımlanmaktadır.² İş hayatında ise üretim kavramı tanımlanırken iki farklı alan göz önünde bulundurulmaktadır. Bu alanlar üretim kavramının mühendisler açısından tanımlanması ve ekonomistler açısından tanımlanmasıdır. Mühendisler açısından bakıldığında üretim kavramı iş gücü ve hammadde kullanılarak fiziksel bir ürünün ortaya çıkarılması süreci olarak değerlendirilmektedir. Ekonomistler açısından ise üretim kavramı daha kapsamlı bir biçimde tanımlanmaktadır. Ekonomistler açısından üretim “fayda sağlamak” olarak tanımlanmaktadır. Bu fayda her türlü olmaktadır. Bu aşamada herhangi bir ürünün ortaya çıkarılmasından ziyade herhangi bir şekilde fayda sağlamak üretim olarak görülmektedir³. Bu faydanın üründen daha farklı olarak verimlilik gibi nispeten daha soyut çıktılar olabileceği düşünülebilir.

İktisadi açıdan değerlendirildiğinde zaman değişikliği, mekan değişikliği ve benzeri uygulamalarda mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılması ya da ortaya çıkarılması süreçlerinde verimlilik sağlanması dahi üretim olarak görülmektedir. Mühendislere göre ise ortaya herhangi fiziksel bir ürünün çıkarılması gerekmektedir. Genel olarak açıklamak gerekirse işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için üretime ihtiyaç vardır. Fayda sağlamak şeklinde de tanımlanabilecek olan üretim gereksinimlerin

¹ Akgün Alsaran, “Alışılmamış Üretim Yöntemleri”, http://muhserv.atauni.edu.tr/makine/akgun/Docs/alisilmamis/01_%C3%9Cretim%20Y%C3%B6ntemleri.pdf, (Erişim Tarihi: 02.02.2016).

² Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu, Ankara, 2016

³ Sinan Esen, “İşletmelerde Üretim İşlevleri”, 2011, s.1, <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/6.-hafta-ders-notu.pdf> (Erişim Tarihi: 01.02.2016).

karşılanmasını sağlayacak mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Bu noktada fiziksel bir ürünün belirli araç ve makineler ile insan desteği yoluyla ortaya çıkarılması ya da montajının yapılmasıdır. Üretim sürecinde kaynaklar, ürünlere dönüştürülür. Diğer bir ifadeyle elde bulunan hammadde ve insan gücü gibi unsurlar mal ve hizmetlere dönüştürülmektedir.⁴

1.2. ÜRETİMİN ÖNEMİ

Yukarıda da açıklandığı üzere üretim kavramı örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için verimli bir biçimde yürütmek zorunda oldukları süreçtir. Bu süreçte mal, hizmet ya da çeşitli kazanımlar elde edilir. Üretim sadece örgütler için değil insanlar, bölgeler ve hatta ülkeler için çok önemlidir.

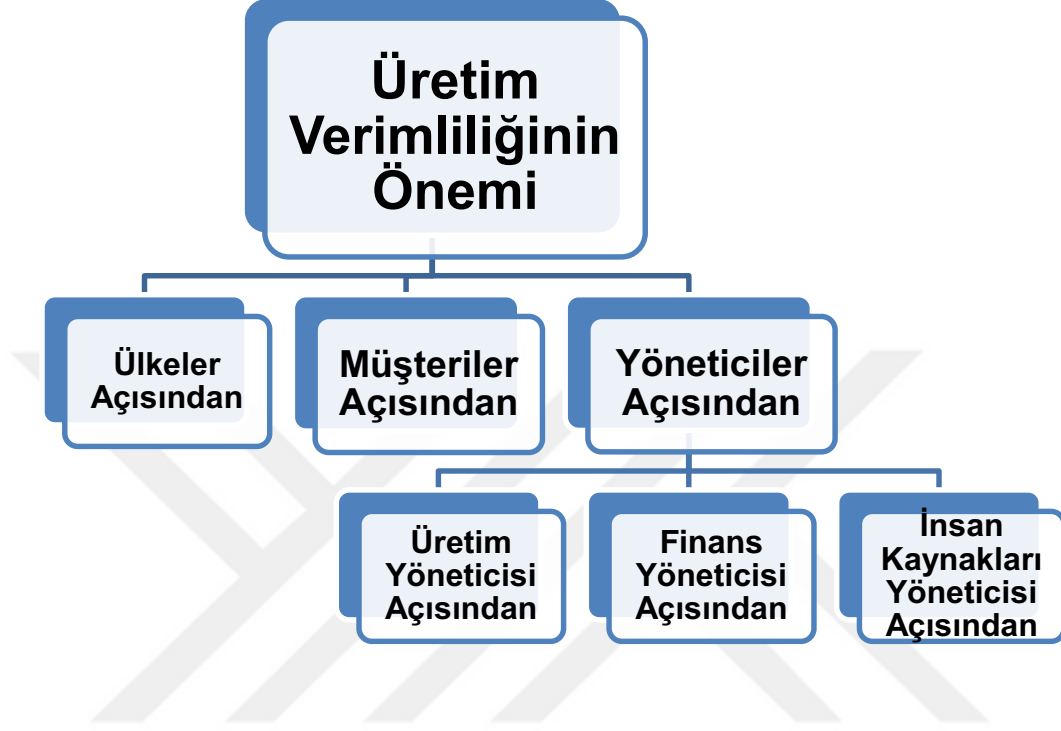
Üretimin amacı ürün ya da hizmetlere değer sağlamaktır. Ürün ya da hizmetlere değer sağlandığında söz konusu ürün ya da hizmetleri kullanan müşteriler ile örgütler arasında bir bağ oluşacaktır. Bu bağ sayesinde örgütün yeni müşteriler kazanmasının yanında mevcut müşterileri elde tutmasının da yolu açılacaktır. Bu sebeple üretim, pazarlama ile beraber örgütlerin kazanç elde etmelerinin ve varlıklarını devam ettirmelerinin önemli unsurlarından biri olarak görülebilir. Üretimin doğru bir biçimde yönetilmesi ile beraber ürün ve hizmetler daha değerli hale gelmektedir. Bunun için üretim sürecine dikkat etmek gerekmektedir.⁵

Aslında üretimin önemi üç farklı taraf açısından değerlendirilebilir. İlgili kaynaklar incelendiğinde üretimin ülke, müşteriler ve örgüt yöneticileri açısından önemli olduğu görülmektedir. Şekil 1, üretimin önemini farklı taraflar açısından göstermektedir.

⁴ Üzeyme Doğan, "Üretim", http://kisi.deu.edu.tr/uzeyme.dogan/dosyalar/Uretim_Islemler_Yonetimi_01.pdf, (Erişim Tarihi: 01.02.2016).

⁵ UK Essays, "Importance of ProductionFunctionandProduction Management", 2015, <http://www.ukessays.com/essays/business/importance-of-production-function-and-production-management-business-essay.php#ixzz4215SByfO> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).

Şekil-1 Üretimin Farklı Taraflar Açısından Önemi⁶



1. Ülkeler açısından: Bakıldığında üretim bir ekonominin zenginliği ortaya çıkaran faaliyetidir. Üretimin boyutu ve niteliği bir ekonominin gücünü belirlemektedir. Bütün insanlar için olduğu gibi bütün ekonomiler için de önemli olan “üretim” üzerine yoğun bir biçimde odaklanan hükümetler bölgelerinde üretimin artması için uğraşmaktadırlar. Bu durumun nedeni üretimin sağladığı faydalardır. Zira üretimin istenen düzeyde olması ile beraber ülkelerin refah düzeylerinde de bir yükselme görülmektedir. Bir ülkede üretim ne kadar yüksek seviyede ise ve üretimden elde edilen kazanımlar ne derecede yüksek ise, o ülkenin ekonomik kazancı da o derecede fazladır.⁷

2. Müşteri açısından: Bakıldığında üretim ihtiyaçların giderilmesi ve mümkün olan en yüksek faydanın elde edilmesidir. Üretimin varlığı müşterinin ihtiyaçlarının

⁶ Harold Sulzman, *The Importance of Production Management*, Stanislaus Business Alliance, 2015 ve Rama Murthy, *Production and Operations Management*, New Age International, New Delhi, 2012, p. 1-2.

⁷ Sulzman, a.g.e., p. 2.

karşılanmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak üretimin mümkün olan en iyi özelliklerle gerçekleştirilmesi müşterinin de mümkün olan en iyi kazanımı elde etmesi ile sonuçlanmaktadır.

3. Üretim yönetici açısından: Bakıldığında üretim çeşitli süreçlerin yaşandığı, iş hayatındaki temel görev niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle üretim müdürünün örgütteki var olma sebebi üretim faaliyetidir. Üretim müdürü üretimden sorumlu olan yegane kişi konumundadır. Üretimin doğru bir biçimde planlanması, sürecin uygulanması ve ürün ya da hizmetin elde edilmesi üretim müdürünün sorumluluğundadır.

4. Finansal yönetici açısından: Bakıldığında ise, "İşletmenin ihtiyacı olan sermayenin, fonun en ekonomik şekilde kullanılması ve yönetilmesidir."⁸ Üretimin kalitesinin finansal faaliyetlerin başarısını etkilediği görülmektedir. Üretim ne kadar iyi ise, üretimden elde edilen paranın niteliği de o kadar iyi olacaktır.

İşletme yönetimi üretimde sermaye verimliliği belirlemek için kullandıkları finansal analizler vardır. Bu analiz sonucu işletmenin mali tabloları ile ilgili olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilerek kullanacakları sermayenin ne kadarından başarı elde edecekleri öngörmüş olurlar. Yapılan finansal analizlerle üretimde kazanacakları sermaye verimliliğini en iyi şekilde değerlendirmiş olurlar.⁹

5. İnsan kaynakları yöneticisi açısından: Üretimi çalışan bireyler değerlendirir. Üretimin süreci sonucunda istenen kazanımların elde edilmesi için doğru kişilerin çalışması gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi doğru kişileri seçerken üretim sürecinin özellikleri ve üretim süreci sonrasında elde edilmek istenen kazanımları iyi tanımalıdır.¹⁰

1.3. VERİMLİLİK KAVRAMI

Küreselleşmiş işletmelerde verimlilik büyük bir öneme sahiptir. Bu önem ülkelerin gelişmesinde ve kalkınmasında büyük pay sahibidir. Verimlilik sadece işletmecilere özgü olmayıp insan hayatında bireysel veya toplumsal her alana hitap etmektedir.¹¹ Bundan dolayı konu başlığı altında verimlilik kavramı üzerinde

⁸ Hatice Sarıaltın, "Finansa Yönetim ve Finansal Yönetimin Ana Çerçevesi", **Sakarya SMMM Odası**, Semineri, Sakarya,2011, s. 2.

⁹ Hakan Eker, "Finansal Analiz ve Risk Yönetimi", Mali İşler Yönetimi, [http:// danismend .com/kategori /altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/](http://danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/) (Erişim Tarihi:05.09.2016)

¹⁰ Rama Murthy, **Production and Operations Management**, New Age International, New Delhi, 2012, p. 45.

¹¹Ahmet Koçyiğit, " İşletmelerde Verimlilik Kavramı",1 Aralık 2012, [https://kcygt. Word Press. Com /2012/12/01/ isletmelerde-verimlilik-kavrami/](https://kcygt.WordPress.Com/2012/12/01/isletmelerde-verimlilik-kavrami/),(Erişim Tarihi:2.09.2016)

durulmakta ve verimliliğin tanımı, önemi ve üretim verimliliğinin unsurları incelenmektedir.

1.3.1. Verimliliğin Tanımı

Verimlilik kavramını açıklarken “verim” kavramının da ne anlama geldiğini anlamak gerekmektedir. Verim; herhangi bir faaliyet gerçekleştirildikten sonra ortaya çıkan sonuç anlamında kullanılmaktadır. Herhangi bir faaliyet gerçekleştirildiğinde, elde edilen sonuç istenilen bir sonuç olursa bu sonuç verim kavramı ile ifade edilir. Verimlilik kavramını daha iyi anlamamız için eski çağlarda insanlar verimliliği farklı yaklaşımlarla ele almıştı. Çünkü iş gücünün düşük olması, kullandıkları üretim aletlerin ilkel olması ve iş paylaşımı olmamasıyla elde edilen kazanımlar yetersizdi. Bundan dolayı verimliliği kavramı tam gelişemedi. Zamanın ilerlemesiyle insanların yeni öğrenmeler ve keşfetme istek ve arzuları gelişerek, iş bölümünün ortaya çıkması ve üretimin gelişmesi verimlilik kavramının değişmesini sağlamıştır. Teknolojinin ilerlemesi ve üretim araçlarının gelişmesi, kaynakların akılcı şekilde kullanılması verimlilik olgusunu geliştirmeye zemin hazırlamıştır.¹²

Verimlilik kavramı bireyler, örgütler ve hatta ülkeler için son derece önemli bir kavramdır. Zira verimlilik sayesinde ortaya olumlu sonuçların çıkması bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin kazanım elde etmeleri anlamına gelmektedir. Verimlilik sayesinde elde edilen kazanımlar ise bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin yaşam standartlarını yükseltmektedir. Verimlilik, bir toplumun, uzun dönemde ortalama yaşam standardının temel belirleyicilerinden biridir.¹³

Verimlilik dendiğinde akla süreçler içerisinde kullanılan girdi (malzemeler) ile elde edilen çıktı yani ürün arasındaki ilişki gelmektedir. Verimlilik üretim sonucunda elde edilen ürün ile üretimde kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir.

Bu ilişki şu şekilde gösterilebilir¹⁴:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Sonucu Elde Edilen Ürün}}{\text{Üretimde Kullanılan Faktörler}}$$

¹² Halit Suiçmez, “Verimlilik Ekonomisi ve Politika Arayışları”, *Verimlilik Dergisi*, 2016, Cilt: 0, Sayı: 4, 33-77, s. 3

¹³ Oytun Meçik, “İşgücü Verimliliği Karşısında Parkinson Kanunu”, 2. *Üretim Ekonomisi Kongresi*, Bildiriler, 11-12 Nisan 2016, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2016, s. 2.

¹⁴ Hüseyin İleri, “Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1999, Sayı: 2, 9-24, s.11.

Üretimde kullanılan söz konusu faktörlerden bahsedilerek verimliliğin daha iyi anlaşılacağı ve faydalı olacağına inanmaktayım. Verimlilik kavramı üretim aşamasındaki çok sayıda kavram ile yakın bir etkileşim içerisinde. Verimliliği etkileyen ya da verimlilik kavramından etkilenen faktörler emek, sermaye, doğal kaynaklar, mekan, enerji, know-how, teknoloji ve girişimcilik şeklinde sıralanabilmektedir. Verimlilik ile etkileşim içerisinde bulunan bu ifadeler şu şekilde açıklanabilir:

1. Emek: Bir işin yapılması için harcanan beden ve zihin gücü olarak tanımlanabilir. Gösterilen emek ile birey kendisini ya da çevresini değiştirebilmektedir.

2. Sermaye: Bir işin yapılması için kullanılan finansal gücü ifade etmek için kullanılır. Sermaye sadece para anlamında düşünülmemelidir. Bir işin yapılması için gerekli olan tüm para, mal ve varlıklar sermaye olarak düşünülebilir.

3. Doğal kaynaklar: Doğal kaynakların verimli bir biçimde kullanılması, elde bulunan ve doğadan temin edilmiş olan yer altı ve yerüstü yenilenemeyen kaynakların doğru bir biçimde kullanılmasıdır.

4. Mekan: Mekan, üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ortamı ifade etmektedir. Üretimin gerçekleştirilmesi için bir bina ya da arazi gibi çevresel ortamlara gereksinim duyulur.

5. Enerji: Üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan elektrik, kömür, su ve güneş gibi çeşitli kaynaklar enerji kaynakları olarak isimlendirilir. Enerji kaynaklarının doğru ve etkin bir biçimde kullanılması verimliliği kaçınılmaz olarak etkileyecektir.

6. Know-how: Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için öncelikle elde edilmek istenen çıktının ortaya çıkarılması için neler yapılması gerektiği hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bir ürünü nasıl yapılacağı bilinmediğinde söz konusu ürünü ortaya çıkarmak imkansız olacaktır. Ayrıca, bir ürünün "en iyi" nasıl yapılacağını bilmek en verimli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

7. Teknoloji: Mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan araç, gereç ve yazılım gibi unsurlar teknoloji kapsamındadır. Günümüzde teknoloji hızla değişmektedir. Teknolojik yenilikler iş hayatında ne kadar çok kullanılırsa, üretim süreçlerindeki etkinlik ve verimlilik o derecede yükselmektedir. Zira teknoloji iş yükünü hafifletmekte ve üretim süreçlerini kolaylaştırmaktadır.

8. Girişimci: Yukarıdaki unsurları bir araya getirmek için bir girişimciye ihtiyaç vardır. Girişimci, söz konusu unsurları bir araya getiren, risk alan ve maddi kazanç elde etmeye çalışan kişidir.¹⁵

Verimlilik; üretim, işgücü kavramlarıyla yakın bir ilişki içerisinde. “Üretim, iş gücü ve verimlilik gibi kavramlar; bir üretim sürecinde elde edilen çıktı ile kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi anlatmaktadır. Üretim; İşgücü (emek), sermaye gibi faktörlerle gerçekleştirilir. Yani burada girdiler; emek ve sermayedir”. Emek (İşgücü) ve Sermaye Verimlilikleri şu şekilde ifade edilir:

Emeğin Verimliliği: Girdi olarak emek ile çıktı arasındaki ilişkiyi anlatır ve;

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \text{Çıktı(ürün) / İşgücü şeklinde hesaplanır.}$$

İşgücü: İşçi sayısı X zaman

Sermayenin Verimliliği: Girdi olarak sermaye ile çıktı arasındaki ilişkiyi anlatır ve

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \text{Çıktı / Sermaye(Öz kaynak) şeklinde hesaplanır.}$$

Toplam Faktör Verimlilik ise; Toplam girdi ile toplam çıktı arasındaki ilişkiyi anlatır ve;

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \text{Toplam Çıktı/Toplam Girdi şeklinde hesaplanır.}$$

Toplam Girdiği: Üretim miktarının birim zamandaki üretim süresinin çarpımı ile bulunur.

Toplam Çıktı: Üretim miktarının, birim zamandaki üretim süresi ve dönüşüm katsayısı ile çarpımı sonucu bulunur.

Bir ekonominin en önemli ve en temel kavramı verimliliktir. Çünkü üretim süreci ile çalışan insan arasındaki ilişkiyi anlatan en önemli kavram, olgu ve terimdir. Emeğin üretkenliği diyalektik ekonomi terimidir.¹⁶

Verimlilik kavramı incelenirken verimlilik, etkililik ve etkenlik ifadeleri arasındaki farkların ve benzerliklerin açıklanması gerekir. Verimlilik çıktı ile girdi arasındaki oranı ifade eder. Verimlilik kaynakların ne derecede etkili kullanıldığı ve ne derecede etkin sonuçlar alındığı ile ilişkilidir.

¹⁵ DHMİ, *Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği Çerçevesinde Gerçekleştirilecek olan Endüstri Mühendisliği Sınavına Ait %6'lık Kurumsal Mesleki Bilgileri İçeren Ders Notu*, Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2015, s. 65.

¹⁶ Halit Suiçmez, *Verimliliğin Ekonomi Politikası (VEP)*, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara, 2014, s. 3.

- Etkililik: Çıktı ve amaçlarla ilgili bir kavramdır. Etkililik ulaşılmaması amaçlanan bir çıktıyı yada herhangi bir başarı standardını ifade etmektedir. Etkililik verimlilikten farklı olarak girdiler üzerinde durmak, sadece elde edilen sonuçları ifade eder.

- Etkenlik: Etkililikten farklı olarak kullanılan girdiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkenlik dendiğinde akla üretim süreçlerinde kullanılan zaman, insan gücü ve hammadde gibi tüm girdilerin süreç boyunca standartlara uygun bir biçimde kullanılması gelmektedir.¹⁷

Verimlilik kavramını tam olarak anlamak için verimliliğin ilkelerinden de bahsetmek faydalı olacaktır. Verimliliğin ilkeleri şu şekilde listelenebilir:

1. Doğru işi yapmak (doğruluk ilkesi)
2. Sonucun toplumsal maliyetini çıkarmak (toplumsal maliyet ilkesi)
3. Yapabileceğinin en çoğunu ve en kalitelisini yapmak (iyilik ilkesi)
4. Mevcut ve potansiyel kaynakların tanınması, tanımlanması (farkında olmak ilkesi)
5. Kaynakları doğru kullanmak (teknik olma ilkesi), (Kaynakları tam kullanmak (ziyan etmeme ilkesi)
6. Yapılanın toplumsal yararını sorgulamak (toplumsallık ilkesi)
7. Bireyin kendini, toplumu, ülke, dünya ve doğayı tanıması (bilme ilkesi)
8. Kaynakları zamanında ve yerinde kullanmak (uygunluk ilkesi)
9. Her kaynağın fayda-maliyet analizini yapmak (analitik olma ilkesi)
10. Kaynakları en ucuz, en az kullanmak (ekonomiklik ilkesi)
11. Girdi seçimini doğru yapmak (en uygun bileşim ilkesi).¹⁸

Ekonomik açıdan bakıldığında verimlilik kavramı tüm örgütlerin ve hatta devletlerin üzerinde önemle durduğu bir kavramdır. Zira hem örgütler hem de devletler elde bulunan kıt kaynakları kullanarak mümkün olan en fazla ihtiyacı karşılamak istemektedirler. Diğer bir ifadeyle verimlilik mümkün olan en az girdi ile mümkün olan en yüksek çıktının elde edilmesidir.

¹⁷ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2012, s. 5.

¹⁸ Özlem Çetinkaya Bozkurt ve Muazzez Babacan, İşletme Kavramı, 2011, http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0421_2193_yayinDosya.docx (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

1.3.2. Verimliliğin Önemi

Verimlilik hem bireyin hayatında, hem örgütlerin hayatında hem de ülkelerin hayatında önemli bir yere sahiptir. Zira verimlilik bu üç grup açısından da önemlidir. Önceki başlıklarda belirtilen özelliklerinden dolayı verimlilik bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin daha az kaynak kullanarak daha fazla kazanım elde etmelerini sağlamaktadır. Bu sebeple verimliliğin hayatın her alanında büyük öneme sahip olduğu görülmektedir. Çalışmamda verimliliği önemi iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Bu gruplardan biri makro düzey diğer ise mikro düzeydir.

Makro düzey: Açısından bakıldığında verimlilik ulusal ekonominin işleyişi ve toplumsal refah açılarından önemlidir. Makro düzeyde verimliliğin önemi dört kısımda incelenir; Bu aşamada verimlilik ekonomik büyüme, kişi başı milli gelir, enflasyon ve vektör oto regresyon açılarından önem kazanmaktadır.

Mikro düzey: Verimlilik örgütlerin işleyişi ve yönetim kararları açısından önemli olmaktadır. Verimlilik “elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları ile birlikte düşünülmektedir. Doğru ürün ve hizmetin, doğru zamanda, doğru miktarda, en az maliyetle, müşteri beklentilerine uygun olarak, daha yüksek katma değer yaratacak biçimde, insan kaynaklarını gözeterek ve çevreye zarar vermeden üretilmesi” anlamında düşünülmelidir.¹⁹

1. Verimlilik ve ekonomik büyüme: Verimlilik ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğu ileri sürülebilir. Ülke genelindeki verimliliğin artış göstermesi durumunda, daha az girdi ile elde edilen ürün miktarının daha fazla olması, hem örgütlere rekabet avantajı kazandırmada, hem de ülke ekonomisinin genel anlamda büyümesinde olumlu gelişmeler görülecektir. Zira daha yüksek verimlilik oranı daha yüksek kazanım/çıktı elde edilmesi anlamına gelmektedir.

2. Verimlilik ve kişi başı milli gelir: Birçok yazara göre verimlilik artışı işe maaşlar eşit görülmektedir. Bu durum üretim verimliliğinin aynı zamanda kişilerin gelir oranında da artış sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir

3. Verimlilik ve enflasyon: Kimi yazarlara göre enflasyon parasal bir olgudur. Diğer tarafta, verimlilik ise tamamen parasal olmayan bir süreçtir. Bu sebeple verimlilik

¹⁹ Özlem Çakır, **Kamu Yönetiminde Verimlilik Artırma Çabaları**, Kamuda Yönetici Yetkinliklerinin Artırılması Bölgesel Eğitim Programı, Tekirdağ, s. 10-11.

ve enflasyonun birbirlerini ciddi anlamda etkilemedikleri düşünülebilir. Enflasyon parasal bir olgu iken verimlilikte daha çok sermayenin şekillendirilip kullanılması ile teknolojinin/bilginin kullanılması etkili olmaktadır. Elde bulunan tüm bu bilgiler, enflasyon ile verimlilik arasında doğrudan bir bağlantının bulunmadığını göstermektedir. Yine de enflasyonun ekonomik büyüme gibi temel makroekonomik kavramlarla ilişkisinin olması verimlilikle aralarında bir ilişkinin bulunma ihtimali olduğunu göstermektedir.

4. Verimlilik ve vektör otoregresyon: Vektör otoregresyon analizi sayesinde verimlilikle ilgili olan makroekonomik unsurların değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Zira enflasyon ile verimlilik arasında bir ilişki görülmezken enflasyon ile ekonomik büyüme ve verimlilik ile ekonomik büyüme arasında da bir ilişki görülmektedir.²⁰

Verimliliğin artışı ekonomik büyümeyi sağlamaktadır. Bu aşamada teknoloji ve sermaye yoğunluğu belirleyici olabilmektedir. Örgütler açısından bakıldığında ise verimliliğin önemi iki alt başlık altında toplanabilir. Öncelikle, verimlilik örgütün başarı durumunu ve karlılık durumu etkiler. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde örgütün ayakta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için başarı durumu ve kar elde etmesi önemlidir. İkinci olarak, verimlilik örgüt yönetimi için büyük önem taşımaktadır. Zira verimlilik yönetimin aldığı kararlarda belirleyici olmaktadır. Girdi ile çıktı arasında oranın verimliliği göstermesi nedeniyle verimlilik oranının yüksek olması örgüt yöneticileri için olumlu bir durum olmaktadır.²¹

İktisat için verimlilik: Temel yapıtaşlarından biridir. Yazara göre “yerçekimi yasası nasıl Fizik Biliminin konusu ise, Verimlilik Terimi de İktisat Biliminin temel konularından biridir. Bu, hem; Genel İktisat Bilimi içinde bir okul olan Neoklasik İktisadın tanımındaki, “kıt kaynaklar verimli kullanılarak sonsuz ihtiyaçların giderilmesi çabası” şeklindeki tanımsal ilkeden, hem de İktisat Bilimi içindeki Büyüme ve Kalkınma konuları kapsamında “verimlilik teriminin” bir büyüme ve kalkınma bileşeni olarak yer almasından dolayı verimlilik iktisadın temelidir”.²²

Verimlilikle ilgili farklı bir anlam ifade etmek gerekirse verimlilik, mümkün olan en az girdi ile mümkün olan en çok çıktının elde edilmesi anlamına gelir.

²⁰ Charles Steindel ve Kevin Stiroh, *Productivity: What Is It, and Why Do We Care About It?*, Federal Reserve Bank of New York, New York, 2001, s. 2-5.

²¹ Nesrin Serin, “Verimlilik Kavramı ve Tanımı”, *Hizmet*, Ocak, 2014, ss. 38-40, s. 38-39

²² Halit Suiçmez, *Verimlilik Ekonomisi: Durum ve Gelecek*, TEPAV Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Konferans, Ankara, 2015, s. 3

Araştırmacının çalışmalarında “girdilerin çıktılara dnştrlme süreci üretim olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin etkin olabilmesi için, mevcut teknoloji ve teknolojik değişme çerçevesinde, belirli bir girdi bileşiminin kullanılarak maksimum çıktının elde edilmesi veya belirli bir çıktı bileşiminin en az girdi kullanılarak üretilmesi gerekmektedir.”²³

1.4. VERİMLİLİĞİNİN UNSURLARI

Verimlilikle ilgili kaynaklar incelendiğinde verimliliğin çok sayıda unsurunun bulunduğu görülmektedir. Üretim teknolojisi, yapı, üretim planlaması, enerji ve yönetim biçimleri gibi, çok sayıda unsurun üretim süreçlerinde verimliliği etkilediği görülmektedir. Bu aşamada söz konusu unsurlar incelenecektir. Verimliliğin beş temel unsurunun bulunduğu söylenebilir. Bu unsurlar performans, yetenek, motivasyon, iş çevresi ve üretim teknolojisidir.

İş evresi: Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve malzeme, imkan, ortam ve bilgi gibi gereksinimleri sunan çevreyi ifade etmektedir. İş evresi iki kısımdan oluyor. Bunlar i ve dış sistem çevresidir.

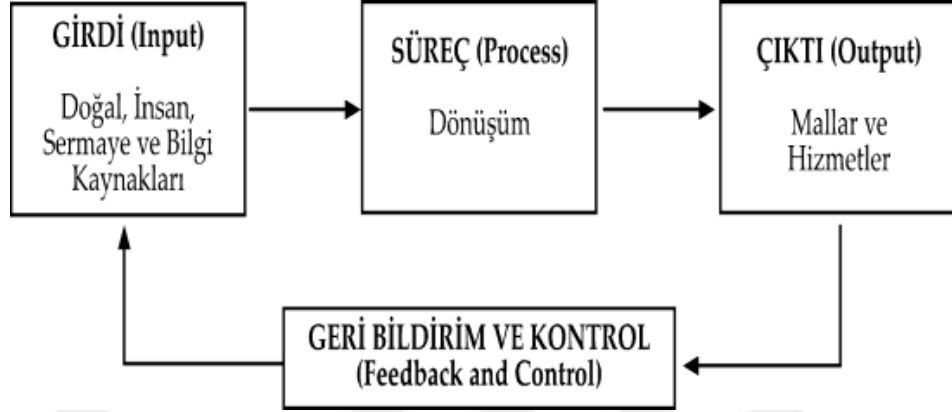
İç sistem; benzer özellikleri bulunan, karşılıklı ilişkiye dayalı bir bütünlük içinde düzenlemeler ve kontroller sonucu meydana gelen sistemdir. İ sistem dört tane unsurları vardır;

1. Girdi: Doğal, insan, sermaye, bilgi kaynağıdır.
2. Süreç: İşletmenin dış çevreden aldığı tüm maddi ve insana dayalı kaynaklar ile bilgi, işletme amaçlarına uygun şekilde değişik işletme birimleri tarafından değerlendirilir, kullanılır, değişime uğramasıdır.
3. ıktı: İşletmenin süreç sonrası dış çevreye sunduğu temelde mal ve hizmetlerdir.
4. Geri bildirim ve Kontrol: İşletmenin belirli bir faaliyet döneminde dış çevrede, dolayısıyla işletme içinde elde ettiği sonuçlar, işletme içi ve dışı değişimler ile bunlara yönelik değerlendirmelerdir. Böylece bir sonraki faaliyet döneminde yönelik gerekli

²³ Pınar Pehlivan, Türkiye Ekonomisinde Bankacılık Sektörünün Verimlilik Sorunları Ve zm nerileri, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Manisa, 2010, s. 118 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

yönetmel önlemlerin alınmasına ve işletmenin mevcut sisteminde değişiklik yapılmasına imkan verir. ²⁴

Şekil-2 İç Sistem Döngüsü²⁵



Dış sistem; dış çevre faktörleri işletmenin sistemini, işleyişini ve yaşamını olumlu veya olumsuz yönde sürekli etkileyecek durumlar yaratabilir;

1. Olumlu etki ve gelişmeler=fırsat
2. Olumsuz etki ve gelişmeler=tehdit
3. Fırsatlardan yararlanma + tehditlerden sistemi koruyucu önlemler alma²⁶

Motivasyon: Çalışan kişinin işe karşı olan tutumu ve bu tutum çerçevesinde harcayacağı eforu ifade etmektedir. Motivasyonda verimli üretim ve hizmeti belirleyen temel felsefe ekip ruhu, inançlar ve umutlardır. İnsanları belli bir hedeflere yönlendiren içsel bir güç olup iş yapabilme kabiliyetini arttıran çevresine pozitif enerji sağlayan ve çalışma gücünü en iyi şekilde değerlendiren bir süreçtir. İşletmelerde iş performansını yüksek seviyede tutabilmek için çalışanlara belirli vaad ve sözler yada maddi imkanlar sunularak çalışanların yapması gereken işleri ve ulaşılması gereken hedefleri kısa zamanda gerçekleşmesi sağlanmış olunur.²⁷

Yetenek: Günümüzde yeteneğin birçok tanımı bulunmakta olup Türk dil kurumun tanımlamasıyla belirtirsek: "Bir duruma uyma konusunda organizmada

²⁴ Gaye Açıkıdılli ve Erdem Kırkbeşoğlu, "İşletmelerin ÇEVRESİ ve Çevre Faktörleri", Başkent Ünivrsitesi, Ankara, 2014, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS112_Hafta5.pdf, (Erişim Tarihi: 03.09.2016) s.2.

²⁵ Açıkıdılli ve Kırkbeşlioğlu, a.g.e. ,s.2.

²⁶ Açıkıdılli ve Kırkbeşlioğlu, a.g.e. ,s.3.

²⁷ Erdoğan Avder, "İşletmelerde Verimlilik ve Motivasyon", <http://www.Arsivbelge.com/yaz.php?sc=2212>,(Erişim Tarihi:03.09.2016).

bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite".²⁸ Yetenek bireyin doğuştan gelen zihinsel örgülerle biçimlendirerek, özümseyen başarıya ulaştıran etkidir. Özetle yetenek bireyin sahip olduğu özelliklerdir. Bireyin sahip olduğu üç çeşit yetenek vardır. Bu yetenekler beşeri, kavramsal ve tekniktir.

Beşeri yetenek: İş ortamında iş arkadaşları arasında uyum içinde iş görme becerisine sahip olan. Çevresiyle iyi ilişkiler kuran ve güvenlerini kazanan insanlar her zaman başarılıdır. Bu yetenekte olan insanlar muhatapları hakkında iyi bilgi donamına sahip, karakteristik özelliklerini iyi analiz eden, duygu, düşünce ve davranışları doğru şekilde yorumlayan kişilerdir.

Kavramsal yetenek: İşletme organizmasının tümüne hakim olan ve birimler arasındaki işlevsel programa yön veren, karşılıklı değişimi iyi analiz eden yaşadığı toplumu, politikayı ve sanayi kolları arasındaki ekonomik ilişkiyi yorumlaya bilme becerisidir. Yönetici kadrosunun sahip olması gereken yetenek türü kavramsal olmalı. İşletmelere yön veren, geliştiren ve hedeflerine ulaştıran yöneticilerin kavramsal yeteneğidir.

Teknik yetenek: İşletmelerde bölgelere ayrılmış birimle alakalı bilgi ve uzmanlığı bulunan, araç ve teknik kullanabilme donamına sahip işlemenin alt kademesinde çalışan kişilerde bulunan kabiliyettir. Bu yeteneğe sahip alt kademedeki çalışan kişilerde hiyerarşik sıralamadaki konumu artıca teknik kabiliyeti nisbi olarak düşmektedir.²⁹

Performans: Verimlilik ve performans arasında güçlü bir ilişkisi bulunan bir unsurdur. Bu ilişkiyi işletmelerde görmek mümkündür. İşletme performansı güçlü olan ayakta kalacak, zayıf olan ise yok olup tarihten silinmeye gidecektir. Bu hem işletmeler, hem de çalışanlar için geçerli olan bir kuraldır. İşletme, performans bütünlüğünü sağlayabilmesi için yapması gereken; doğru hedef ve performans göstergelerinin seçmesi, performans ölçümlerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletme ve çalışanların doğru yolda ilerlemelerine olanak sağlayacaktır.³⁰

²⁸ Türk Dil Kurumu, "Güncel Türkçe Sözlük", 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57cb268e473402.23830234 (Erişim Tarihi:03.09.2016).

²⁹ "Yönetim - Organizasyon – Verimlilik", Endüstri Mühendisliği, 2012, <http://endustri.muhendisligi.blogspot.com.tr/2012/12/yonetim-organizasyon-verimlilik.html>, (Erişim Tarihi:03.09.2016).

³⁰ İzzet Alper Yıldız, "Verimlilik ve Performans Yönetimi", Subcon Turkey, <http://www.subcon-turkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Verimlilik-ve-Performans-Yonetimi.html>, (Erişim Tarihi:01.02.2017).

Performans için daha önce verimlilik unsurlarından bahsedilen üç unsurun bir birleşimi olarak da ortaya çıkar. Bu durum şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{İş Çevresi}^{31}$$

Üretim teknolojisi: Verimliliğin önemli unsurlarından biridir. Günümüzde teknolojinin büyük bir hızla değişmesi ve gelişmesi işletmelerin kullanacağı birçok alternatif teknoloji oluşmaktadır. Teknolojin çeşitlenmesiyle işletmelerde olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. İşletmeler olumlu kazanımlar elde etmeleri ve üretim verimliliği arttırmaları için yapması gereken doğru teknoloji seçmesi önem kazanmıştır. İşletmeler doğru teknolojiyi seçerken kendilerine göre belli ölçüleri olması gerekli. Eğer üretim için doğru teknoloji seçilmezse mali sıkıntılar kaçınılmaz olur. Doğru teknolojinin seçilmesiyle üretim imkanları genişler, yeni ürün çeşitleri artar ve hızlı ürün elde edilmesi sağlanmış olur.³²

Doğru teknoloji seçerken de ölçülerini bazı araştırmacı yazarların çalışmaları sonucu elde ettikleri bulgular ile belirtmiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

I.Yap – Souder

- Ticari ve Teknik başarının belirsizliği
- Teknolojinin mali yapısı
- Teknolojiyi geliştirmek için kaynak ihtiyacı
- Teknolojinin beklenen hedeflere ulaştırma derecesi
- Teknolojinin mevcut yaşam döngüsündeki yeri

II.Fahrni – Spätig

- Teknolojinin mevcut en kritik probleme yönelimi
- Teknolojinin uygunluğunun ölçülebilir derecesi
- Teknolojiler arası uyumun derecesi
- Teknolojinin bir ya da daha çok amaca uygunluğu

³¹ Çakır, a.g.e., s. 12.

³² Mustafa Kemal Aydın, "Bir Üretim Faktörü Olarak Teknolojinin Değerlendirilmesi ve Yeni Teknoloji Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkisi", 2014, <http://www.mustafakemalaydin.com/wp-content/uploads/2014/10/Bir-%C3%9Cretim-Fakt%C3%B6r%C3%BC-Olarak-Teknolojinin-De%C4%9Ferlendirilmesi-ve-Yeni-Teknoloji-Kullan%C4%B1m%C4%B1n%C4%B1n-Maliyetler-%C3%9Czerindeki-Etkisi.pdf> (Erişim Tarihi:05.09.2016)

- Risk derecesi

III.Rippo –Tuominen

- Teknolojinin kapasitesi
- İşletme stratejileri
- Risk
- Fayda
- Maliyet

IV.Currie

- Yatırımın hızlı dönüşü
- Kaynakların etkin kullanımı
- Gerekli teknolojilere yatırım yapılması³³

Belirtilen bulgular sayesinde referans alınarak üretim teknolojisinde işletmeler için daha olumlu gelişmeler görünebilir, kullanılan girdiden elde edilen çıktı miktarında yükseliş görülecektir. Üretim teknolojilerinin doğru bir biçimde kullanılması ile verimlilik artacaktır.

Üretim teknolojisi geniş bir alanı kapsadığından dolayı farklı araştırmacılarında kendilerine göre incelemelerde bulunarak üretim teknolojisi dört temel grupta oluşturmuştur. Üretim teknolojisinde belirtilen unsurlar işletmeler tarafından uygulanırsa iş görenler ve yöneticiler yakın zamanda üretim verimliği elde etmiş olabilirler. Üretim teknolojilerinin bu sınıflandırılması aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ürün Tasarım Teknolojileri: Bu gruptaki Bilgisayar Destekli Tasarım (BDT – CAD), Bilgisayar Destekli Mühendislik (BDM – CAE) ve Otomatik Çizim Teknolojileri gibi teknolojiler birincil olarak bilgi işleme fonksiyonları ile ilişkili olarak ürün tanımlaması, tasarımı ile uğraşmaktadır.

2. Süreç Teknolojileri: Esnek Üretim Sistemleri, Nümerik ve Bilgisayar Kontrollü Nümerik Tezgâhlar (CNC – NC) süreç teknolojileri grubu içerisinde yer almaktadır. Bu teknolojiler üretim süreci yapısına odaklanır. Yani üretim süreçlerinin kontrolü ve işleme ile ilgili teknolojilerdir. Esnek üretim sistemleri ve bilgisayar

³³ İbrahim Gürler ve Mehmet Emre Güler, “Üretim Süreçlerinde Kullanılan Teknoloji için Seçim Kriterleri ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Simülasyon Uygulaması”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:9,Sayı:2, 2009, 623-635, s.626.

kontrollü CNC tezgâhları gibi süreç teknolojileri, ürün süreçleme maliyetlerini ve süreç değişkenliğini azaltmakta ve böylelikle verimlilik ve ürün kalitesi yükselmektedir.

3. Lojistik/Tedarik Planlama Teknolojileri: Bu gruptaki teknolojileri hammaddenin elde edilmesinden son ürününü ulaştırılmasına kadar olan malzeme akışlarının kontrolüne ve izlenmesine olanak sağlar. Bu işlemler üretim programlama sistemlerini, üretim hattı kontrol sistemlerini ve malzeme ihtiyaç planlaması sistemlerini içerir.

4. Bilgi Değişim Teknolojileri: Bu son grup teknolojiler, yukarıda süreç, ürün ve lojistik/tedarik teknolojileri olarak açıklanan üç teknoloji grubu arasındaki bilgi akışının depolanmasını ve değişimini kolaylaştırır. Veri tabanları, sistem ekipmanları, veri transfer protokolleri ile internet ve telefon gibi fabrika içinde ağ kurmaya yarayan teknolojiler bu grup içerisinde yer almaktadırlar.³⁴

1.5. VERİMLİLİK TÜRLERİ VE VERİMLİLİK ÖLÇÜMÜ

Verimliliğin türleri Kısmi verimlilik ve Toplam verimliliği gibi başlıklarla isimlendirilmektedir. Bu başlık altında söz konusu verimlilik türlerinden özetle bahsedilecektir. Toplam verimlilik belli bir üretim içinde ortaya çıkan ürün(Çıktı) ile diğer üretim etkenlerin (Girdi) toplamının tamamına oranlanmasıyla ortaya çıkan sonuçtur.

Bahsedilen türde geniş çalışmaları bulunan Solomun Fabricant; Kullanılan kaynakların üretim içinde birinin etken olması önemli bir faaliyet olarak görünmekte gözükerek. Diğerlerinde aynı ölçüde etken olması kaynakların belli bir oranda değişmelerin meydana gelmesi verimliliğin bir tek etkene göre değerlendirilmesinin doğru olmayacağından belirterek etkenlerin tamamına göre değerlendirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.³⁵

Toplam verimlilik ve kısmi verimlilik kavramları üretimin meydana geldiği alanın özelliklerine göre değişebilmektedir. Verimlilik üzerinde çalışırken kimi zaman bir örgütün verimliliğinden bahsedilmekte, kimi zaman ise ulusal üretim değerlerinin verimliliğinden bahsedilmektedir. Girdi ve çıktı kalemlerinin tamamı hakkında yeterli

³⁴ Gürlü ve Güler, a.g.e., s. 627.

³⁵ Emine Nida Kol, İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlanması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s.11 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

bilgi sahibi olunmadığında ise belirli noktalar üzerinde durularak verimlilik kavramı incelenir. Buna kısmi verimlilik ismi verilmektedir.³⁶

Kısmi verimlilikte üretim sonucunda ortaya çıkan ürünün ilişki içerisinde olduğu girdilere olan oranı hesaplanmaktadır. Bu noktada üretim faktörlerinin verimleri ayrı ayrı incelenmektedir. Örneğin çıktı değerlendirilirken emek verimliliği, sermaye verimliliği ve benzer şekillerle ifade edilir.³⁷

Alt dizilimde, verimliliğin türleri ile ilişkili olarak verimlilik ölçüm türlerinden bahsedilmektedir. Verimlilik ölçüm türlerinden bahsetmeden önce şu kavramlar hakkında bilgi sahibi olmak faydalı olacaktır:

1. Kısmi Faktör Verimliliği: Toplam elde edilen çıktının sadece herhangi bir girdi türüne göre hesaplanmasıdır. Hem çıktı hem de girdi için fiziki birimler kullanılır. En basit verimlilik oranlarıdır. Özellikle yüksek enflasyonun bulunduğu durumlarda; kapsamı, anlamı ve yorumu en tartışmasız olan verimlilik oranıdır. Dezavantajı: çıktı ve girdiler toplamının her zaman aynı fiziksel birimle ölçülememesidir.³⁸

2. Kişi Başı Çalışan Verimliliği: Elde edilen çıktının çalışan sayısı göz önünde bulundurularak hesaplanması,

3. Çoklu Faktör Verimliliği: Toplam çıktının birden girdi üzerine yoğunlaştırarak hesaplanması,

4. Toplam Faktör Verimliliği: Toplam çıktılar ile toplam girdilerin göz önünde bulundurularak hesaplanması. Toplam faktör verimliliğinde üretim sürecinde kullanılan girdilerin tamamı göz önünde bulundurulmalıdır.

5. Marjinal Verimlilik: Belirli bir dönem için verimlilik oranı, o dönemin toplam çıktısının kullanılan girdi toplamına oranlanması ile elde edilirse bu orana ortalama verimlilik denir. Yine aynı dönemde verimlilik oranı çıktıda görülen artış, girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilirse bu orana marjinal verimlilik denir.³⁹

Genel anlamda verimlilik şu formül ile açıklanmaktadır:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (Üretim Miktarı)}}{\text{Girdi (Üretim faktörleri miktarı)}}$$

³⁶ İleri, a.g.e., s.19.

³⁷ Ahmet Ünlü, Verimlilik Artışları Ve Büyümeye Etkileri: Toplam Faktör Verimliliğiyle Türkiye Analizi (1972-2007), Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2010, s. 17 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁸ Çakır, a.g.e., s. 13.

³⁹ Çakır, a.g.e., s. 14.

Bu noktada yukarıdaki formülün daha detaylı yorumlanması gerekmektedir. Bu formül şu açılardan yorumlanabilir:

Verimliliğin sabit kalmasının sonuçları:

- Aynı üretim = aynı üretim faktörleri,
- Üretimde artış = üretim faktörlerinde aynı oranda artış,
- Üretimde azalış = üretim faktörlerinde aynı oranda azalış,

Verimliliğin arttığını gösteren sonuçlar şunlardır:

- Aynı üretim = daha az üretim faktörü,
- Üretimde artış = aynı üretim faktörü,
- Üretimde azalış = üretim faktörlerinde daha çok azalış,
- Üretimde artış = üretim faktörlerinde daha az artış,

Verimliliğin azaldığını gösteren sonuçlar ise şunlardır:

- Aynı üretim = daha çok üretim faktörü,
- Üretimde artış = üretim faktörlerinde daha çok artış,
- Üretimde azalış = aynı üretim faktörü,
- Üretimde azalış = üretim faktörlerinde daha az azalış.⁴⁰

Toplam faktör verimliliği şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{ToplamFaktörVerimliliği: } \frac{Ot}{L + C + R + Q}$$

Ot : Toplam Çıktı

L : Emek Girdi Faktörü

C : Sermaye Girdi Faktörü

R : Hammadde ve Satın Alınan Malzeme Girdi Faktörü

Q : Alınan Diğer Mal ve Hizmetler.⁴¹

⁴⁰ TESHİAD, "İşletmelerimizde Verimliliğe Ne Kadar Önem Veriyoruz", 2014, <http://www.teshiad.org.tr/isletmelerimizde-verimliliğe-ne-kadar-onem-veriyoruz.html> (Erişim Tarihi: 02.03.2016).

⁴¹ Prokopenko, a.g.e., s. 24.

Senelik katma değer ve çalışanların toplam sayısı kişi başı verimliliği vermektedir. Kişi başı çalışan verimliliği şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{KişiBaşıÇalışanVerimliliği: } \frac{VA}{Ly}$$

VA : Yıllık Katma Değer (Çıktılardan girdilerin çıkarılması ile elde edilir.

Ly : Çalışanların Toplam Sayısı⁴²

Çalışan üretim verimliliği, verimlilik türleri arasında üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Hizmet içi eğitim gibi konular genellikle çalışanların verimlilik seviyelerini yükseltme amacıyla uygulanmaktadır. Zira örgütler ve ülkeler çalışanların daha verimli bir biçimde çalıştıklarında daha iyi çıktı alınacağını düşünmektedirler.⁴³

Verimlilik türlerinin ölçümleri şu şekilde listelenmektedir⁴⁴:

$$\text{KısmiFaktörVerimliliği: } \frac{\text{Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Faktör Miktarı}}$$

$$\text{Fiziki Verimlilik: } \frac{\text{Çıktıların Fiziki Toplamı (ton, metre vs.)}}{\text{Girdilerin Fiziki Toplamı}}$$

$$\text{Parasal Verimlilik: } \frac{\text{Çıktıların Parasal Tutarı}}{\text{Girdilerin Parasal Tutarı}}$$

$$\text{Marjinal Verimlilik: } \frac{\text{Döneme Ait Çıktı Artışı}}{\text{Döneme Ait Girdi Artışı}}$$

Görüleceği üzere verimlilik farklı açılarla ölçülebilmektedir. Bu durum verimliliğin artırılması için mücadele edildiğinde, istenilen başarının elde edilip edilmediği hakkında bilgi alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca verimlilik daha farklı, gözle görülmeyen unsurlarla da ilişki içerisindedir. Örgüt içerisinde özellikle bireylerin verimliliğini etkileyen çok sayıda unsurdan söz etmek mümkündür. Söz konusu unsurlardan birinin de örgüt kültürüdür. Bu noktada örgüt kültürünün incelenmesi faydalı olacaktır.

⁴² Prokopenko, a.g.e., s. 25.

⁴³ Steindel ve Stiroh, a.g.e., s. 2.

⁴⁴ Abdulvahap Özcan, "Türkiye İmalat Sanayinde Toplam Faktör Verimliliği ve Beşeri, Sermaye İlişkisi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2011, ss. 223-242, s. 225-226.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Her örgütün kendisine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Dünya geneline baktığımızda farklı coğrafyada bulunan farklı ırklara mensup kültürler vardır. Bu örgütlerin kendilerine özgü farklılıkların olması çevresel etkenler ve toplumsal yaşantının örgütler tarafından yapıp ettikleri bir çok şey kültürü etkilemektedir. Bu kültür örgüt içerisindeki çalışma sistemini şekillendirmektedir. Örgüt kültürünü daha iyi bir şekilde anlayabilmemiz için gerekli olan noktalar ve örgüt kültürünün özellikleri üzerinde durularak incelemeler yapılmıştır.

2.1.1. Örgüt Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde örgüt kavramı; ortak bir işi gerçekleştirmek ya da amaca ulaşmak için bir araya gelmiş kişi yada kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilat şeklinde açıklanmıştır.⁴⁵ Diğer bir ifadeyle örgüt belirli bir işin yapılması için birden fazla kişi yada grubun bir araya geldiğinde oluşturdukları birim için kullanılan bir kavramdır.

Örgüt kültürü belirli bir amaca ulaşmak için yapılması gereken faaliyetleri yerine getiren kişi yada kurumların oluşturduğu birlikteliktir. Bu birliktelikteki kişiler ya da kurumlar kalıcıdır. Buna göre bir grubun örgüt olabilmesi için gerekli olan bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Öncelikle söz konusu gruptaki kişiler geçici olarak değil, kalıcı olarak o grubun üyesi olmak durumundadırlar. Kısacası bu kişiler grubun birer parçalarıdır. Grupların örgüt olarak tanımlanabilmesi için sahip olmaları gereken bir diğer özellik ise söz konusu üyelerin belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeleridir. Örgütün bir amacı vardır. Örgütün içerisindeki kişiler ve gruplar farklı görev ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen aynı amaç için mücadele etmelidirler. Bu özellikler kurumlar açısından da geçerlidir. Bir örgütü oluşturan kurumlar, görevleri ve yapıları farklı olsa dahi bağlı buldukları örgütün temel hedeflerine ulaşmak için çalışırlar.⁴⁶

⁴⁵ Türk Dil Kurumu, "Güncel Türkçe Sözlük, 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ed4a470691c5.02443865 (Erişim Tarihi: 20.02.2016).

⁴⁶ Bitner Egon, "The Concept of Organization", *Ethnographic Studies*, Cilt: 13, 2013, ss. 175-187, s. 175

Örgütler birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturdukları gruplardır. Bu gruplar yapılandırılırken belirli amaçlara ulaşmak için yapılandırılmaktadır. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, söz konusu amaçların ortak olmasıdır. Yani bireyler “genel kabul görmüş” amaçları benimsemektedirler. Amaçlar örgütün değil aslında tüm bireylerin amaçlarıdır. Örgütlerde aynı zamanda dikkatli bir biçimde tasarlanmış sistemler bulunmaktadır. Bu sistemlerle birimler ve bireyler görev ve sorumluluklarını bilmektedir. Tüm bireylerin ve birimlerin önceden belirlenmiş görevleri bulunmaktadır. Bu belirlenmiş yönetim yapısı ile beraber birimler arasındaki ilişkiler de düzenlenmektedir. Örgütler hakkında bilinmesi gereken bir diğer önemli nokta da örgütlerin kendi içlerinde bir ilişkiler zincirine sahip oldukları kadar dış çevre ile de ilişkilerinin bulunduğu gerçeğidir.⁴⁷

Günümüzde örgütler hayatın her alanında görülmektedir. Hastaneler, okullar, itfaiye, ordu, dernekler, çeşitli şirketler, sendikalar, cemaatler, medya kuruluşları, alışveriş merkezleri ve hatta terör örgütleri örgüt kavramının tanımları ve özellikleri gereği “örgüt” olarak görülmektedirler. Örgütler bazı özelliklere göre de sınıflandırılmaktadırlar. Eski-yeni, küresel-bölgesel, kar amacı güden-kar amacı gütmeyen, büyük-küçük, yasal-yasa dışı olan gibi çeşitli örgüt türleri bulunmaktadır.⁴⁸

2.1.2. Kültür Kavramı

Örgüt kültüründen bahsetmeden önce kültür kavramının da açıklanması faydalı olacaktır. Kültür kavramı ile ilgili Türk Dil Kurumu birden fazla farklı tanımlamalarda bulunulmuştur. Bu tanımlamalar aşağıda belirtilmiştir;⁴⁹

1. “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütününe” denir kültür.

2. “Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünüdür.”

⁴⁷ Web Finance, “Organization”, Business Dictionary of Web Finance, 2016, <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html#ixzz43Lpz8pdc> (Erişim Tarihi: 01.02.2016).

⁴⁸ Deniz Taşçı, **Örgüt Kuramı**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1905, Eskişehir, 2013, s. 4.

⁴⁹ Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5700dc5f372443.29048456 (Erişim Tarihi: 26.03.2016).

3. “Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimidir.”

4. “Bireyin kazandığı bilgi” ifadeleriyle kültür tanımlanmaktadır.

Kültür herhangi bir grup, topluluk yada toplumun, onu diğerlerinden farklı yapabilen duygusal, düşünsel ve maddesel özellikleridir. Kuruma göre yaşam tarzları, birlikte yaşama gelenekleri, değer sistemleri, gelenekler ve inançlar kültürün özellikleridir.⁵⁰

Öncelikle belirtmek gerekiyor ki kültür kavramı toplum biliminden ayrı tutulamaz. “Toplum bilimleri özünde insan ve toplum etkileşimini barındıran ve toplumun farklı açılardan ele alındığı ahlâk, din, çevre, bilim, iktisat, siyaset, tarih hukuk gibi bir çok alt alanın araştırma konusunu oluşturan bir bilim dalıdır. Toplum bilimlerinin insanların toplum yaşamının koşullarını nesnel olarak ve toplumsal bütün içinde inceliyor olmasının yanı sıra insanın ve toplumun konu edildiği tüm öğretici alanlarına uygulanan bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır.”⁵¹

Kültürü oluşturan öğeler:⁵²

1. Dil: Kültürün temel yapı taşı ve aktarım vasıtasıdır.
2. Din ve İnançlar: Toplumun yaşam şeklini belirleyen uhrevi değerlerdir.
3. Değerler: İnsan yaşamının önem taşıyan nesnel olgulardır.
4. Normlar: Toplumun yaşam kurallarını belirten temel faktörlerdir.
5. Simgeler: Bir olgunun kendi bünyesinde toplanması ve kültürünün ifadesidir.
6. Tutumlar: Toplumsal olayların ve değerlerin reaksiyon göstergesidir.
7. Örf ve Adetler: Toplumların geleneksel kültür çizgisidir.
8. Yasalar: Kültürel yaşamın kabul ettiği yazılı veya sözlü kurallardır.
9. Ahlak Kuralları: Toplumsal kültürünün yazısız vicdan kurallarıdır.

Kültür kavramının sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir:

⁵⁰ UNESCO, “UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity”, UNESCO, France, 2002, <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf> (Erişim Tarihi: 06.02.2016)

⁵¹ Esin Sultan Oğuz, “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, 2011, ss. 123-139, s. 124

⁵² Seviç Köse vd., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, <http://www2.bayaz.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C8S12001/SKSTCE.PDF>, (Erişim Tarihi: 06.05.2016)

1. Kültür hem genel hem de özeldir: Dünya üzerinde yaşayan tüm insanların bazı benzer özellikleri bulunmaktadır. Dünya, yer küresinin herhangi bir yerine kıtalarına ya da ülkelerine gitseniz bu benzerlikleri fark edersiniz. Kültürlerin genelde bazı ortak noktaların bulunması kültürü oluşturan insanların olmasıdır. Aynı zamanda, dünyadaki farklı toplum ve grupların da sahip oldukları ve kendilerini diğer toplum ve gruplardan ayıran belirgin özellikleri bulunmaktadır. Kültürün genel ve özel kavramlarını örneklendirirsek anlaşılması daha da kolay olacaktır. Örneğin, dünya genelinde kahve kültürü mevcuttur. Kahve kültürü genel olarak dünyada yaşayan toplumların ortak değeridir. Özeldir ise kahve tüketimi toplumlara göre farklı aromalar kullanılarak zenginleştirilip tüketilmesi ya da farklı amaçlar için kullanılması kültürü özelleştirir. Diğer bir örnekte ise siyah çayın dünya genelinde sade ya da şekerli tüketilirken, İngiltere'de çaya süt katılması genel ve özel kültürü anlaşılmasında örnek teşkil edebilir.

2. Kültür öğrenilir: Kültür kalıtsal bir özellik değildir. Zamanla öğrenilen sosyal bir süreç niteliğindedir. Kültür sosyal düzen içerisinde öğrenilmektedir. Bireyler toplum içerisinde zamanla öğrenir ve öğrendiklerini diğer nesillere aktarır.

3. Kültür sembolik ve düşünseldir: Kültürün gelişmesinde farklı şekil ve maddelere farklı anlamlar sembolik olarak yüklenebilmektedir.

4. Maddesel bir durum ifade ederken bazı toplumlarda bu bez parçası özgürlük sembolü olabilmektedir.

5. İnsan biyolojisi kültürden etkilenir: Kültür sahip olduğu özelliklere bağlı olarak insanların davranışlarına yön vermektedir. Örneğin, Almanların akşam kahvaltısı (Abendbrot) yapmaları diğer toplumlarda ise kahvaltılarının sabah olması toplumların biyolojik ihtiyaçları (yeme, içme, uyku) kültürel olarak etkilenir.

6. Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir ve değişkendir: Kültürlerin oluşumunda toplumun tarihsel yaşantıları, kazanımları ve bilgi birikimleri belirleyici olmaktadır.

7. Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültürün sahip olduğu işlevlerden biri de, söz konusu toplum içerisinde yaşayan bireylerin beklentilerini tatmin ediyor olmasıdır.

8. Kültür belirli bir modele sahiptir: Kültürün oluşmasında ve şekillenmesinde gelenekler rastgele oluşmaz. Gelenek ve inançlar belirli bir model çerçevesinde oluşmaktadır.

9. Kültür hem uyumlu hem de uyumsuz olabilir: Kültür sosyal yaşam ile uyum içerisindedir.⁵³Kültür uyumu örgütlerde “ortak akıl ve aksiyon” yaratabilmekle mümkündür. Kültür uyumsuzluğu ise örgüt içinde çalışanların örgüt kültürüne uyumlu olabilmek için kendi görüşlerinden vazgeçip belli bir süre fikir beyan etmez durumuna gelerek kültür içinde etkenlik göstermesine denir.⁵⁴

Aslında ilgili kaynaklar incelendiğinde kültür kavramının farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, betimsel tanımlar; kültür kavramını sosyal hayatın bir ürünü olarak tanımlamaktadır. Tarihsel tanımlar; kültür kavramının uzun yılların bir sonucu olan miras olarak görür. Kuralcı tanımlar; kültür kavramını değer yargıları ve davranışları belirleyen bir olgu olarak görür. Psikolojik tanımlar; kültür kavramının bireyin bazı psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan unsur olarak görürken yapısalcı tanımlar; kültürü ayırt edici özellikler bütünü olarak görür. Genetik tanımlar; kültürün oluşma ve gelişme şekli üzerinde dururlar. Genel bir ifadeyle kültür insanlar arasında uzun yıllardan itibaren süregelen bir etkileşim olarak görürler.⁵⁵

Açıkça kültür, toplumlarda bulunan ve bireylerin bazı ihtiyaçlarına cevap verebilen, aynı zamanda bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen gelenekler, kurallar ve fikirler toplamıdır. Bu özellikler doğuştan gelmemekte, bireylerin toplum içerisinde yaşayarak gördükleri özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütlerin de zaman olmuş olan bazı gelenek, kural ve fikirleri bulunmaktadır.

Bireylerin söz konusu kültürel özelliklere göre hareket etmelerinin bir sonucu olarak, örgütlerin içerisindeki kültürel özelliklerin bireylerin davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu sebeple kültür kavramı örgütsel açıdan incelenmektedir ve örgüt kültürü kavramı örgütler için önemli bir kavram haline gelmiştir.

2.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütler birden fazla kurum ve kişilerden oluşmaktadır. Genel bir değerlendirme de kurumlar arasında hem de bireyler arasında etkileşimlerin olması kaçınılmazdır. Bu etkileşimlerde bireyler ve kurumlar çeşitli şekiller ve sebeplerle birbirleriyle iletişim

⁵³ Faruk Kerem Şentürk, Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim Ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014, s. 44-49 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁵⁴ Ahmet Akdağ, “Bilişsel Uyum”, <http://www.agileturkey.org/bilissel-uyum> , (Erişim Tarihi:15.10.2016).

⁵⁵ Oğuz, a.g.e., s. 131.

içerisinde olur. İletişim sürecinde ise kurumların ve bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir.

Örgüt içerisindeki bireylerin ve kurumların birbirleriyle olan ilişkilerinde olduğu gibi kendi davranışlarında da belirli kriterler bulunmaktadır. Herhangi bir örgüt bünyesinde çalışan birey başkalarıyla iletişim olmasa bile belirli kriterleri göz önünde bulundurarak davranışlar sergilemelidir. Bireylerin ve kurumların hem birbirleriyle olan etkileşimlerinde hem de bireysel davranışlarında şekillendirici olarak etkilendikleri unsurun örgütün kültürü olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Zira kültürü oluşturan gelenek, inanç ve benzeri standartlar davranışları belirleyecektir.

Örgütler başarılı olabilmek için çeşitli davranış biçimleri geliştirmelidirler. Bu davranış biçimleri ortak amaçların bulunması nedeniyle örgüt içerisindeki tüm kurum ve bireyler tarafından benimsenmelidir. Örgüt içerisindeki kurum ve bireylerin ortak hedefe ulaşmak için benzer özellikler taşıyan davranışlar sergilemeleri örgüt kültürü kavramının incelenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Tanım olarak incelendiğinde örgüt kültürü bir örgütün amaçlarını elde edebilmesi için önemli bir araç olarak kullanacağı paylaşılan değerler, ideolojiler, düşünceler, tutumlar, beklentiler ve normlar olarak görülebilir. Örgüt kültürü kavramı, örgütün işlevlerinin neler olduğu, kültürün nasıl olup geliştiği, örgütün kültüründeki değişimleri ve yayılma şeklini ifade etmektedir. Örgüt kültürü kavramı “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen, üyelerde sorunlara ilişkin doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar ya da inançlar bütünü” şeklinde tanımlanabilir.⁵⁶

Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylerin zaman içerisinde öğrendikleri paylaşılan temel varsayımlardır. Bu varsayımların örgüt içerisindeki bireyler tarafından paylaşılması önemli bir noktadır. Paylaşılan söz konusu varsayımlar hem dış kaynaklı sorunların çözülmesinde, hem de içeride bulunan sorunların ortadan kaldırılmasında kullanılmaktadır. Bu varsayımların söz konusu sorunları çözebiliyor

⁵⁶ Adem Ögüt, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2013, s. 6-7 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

olmaları gerekmektedir. Sorunların çözümü aşamasında söz konusu kültürel özellikler örgüte yeni katılan bireyler tarafından da fark edilirler.⁵⁷

“Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, sosyal psikolojiden, sosyal antropolojiden ve örgüt psikolojisinden etkilenir ve onların adeta bir karışımı durumundadır. Örgüt kültürü üyelerinin kimliklerini de şekillendirir.”⁵⁸

“Örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar, değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültüre devamlı katkıda bulunan birçok öge ile birlikte yapılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgüt içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye sağlayan, örgütü koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun da birlikteliğini sağlayan belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak düşünülebilir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır.”⁵⁹

Yukarıdaki tanımlar ve ilgili kaynaklarda belirtilen diğer tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürü kavramının tanımı hakkında net bir fikir birliğinin henüz bulunmadığı görülmektedir. Her ne kadar örgüt kültürü kavramının tanımı hakkında net bir görüş birliği bulunmasa da, örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler hakkında yazarların büyük çoğunluğu benzer noktaları işaret etmektedirler. Bir toplumda kültür kavramı dil, din, etnik köken ve bölge gibi farklılıklarla beraber gelişmektedir. Gruplardaki kültür ise kuşak farklılığı, sosyal sınıf, cinsiyet ve benzeri özelliklerle oluşmaktadır. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütlerin sahip oldukları özellikler örgütün içerisinde bulunan ve bir grup oluşturan bireylere örgütün özelliklerini katabilmektedir. Tanımlardan anlaşılan bir diğer nokta ise, örgüt kültürünün paylaşılan değerler, inanışlar ve davranış biçimleri olduğudur. Bu özellikler örgüt kültürünü

⁵⁷ Kenneth Dessonve Joseph Clouthier, **Organizational Culture**

– **Why Does It Matter?**, Presented to the Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria November 3, 2010, s.1.

⁵⁸ Ramazan Erdem, Orhan Adıgüzel, Aslı Kaya, “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010 ss.73-88, s. 75

⁵⁹ Murat Sezgin ve Beyza Bulut, “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2013, ss. 182-194, s. 183.

tanımlayan yazarların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmektedir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireyler için yol gösterici niteliktedir.⁶⁰

Örgüt kültürü hakkında yapılmış olan tanımların ortak özelliklerinden bahsetmek bir bütünlük sağlayacaktır. Zira örgüt kültürünün tanımı hakkında bir fikir birliğinin olmamasına rağmen benzer özelliklerin yoğun olarak ifade edilmesi söz konusu özellikler hakkında bilgi sahibi olmayı gerekli hale getirmektedir. Örgüt kültür unsurları şu şekilde:⁶¹

1. Örgütlerin ihtiyaçlarının giderilmesinde etkili olmaktadır.
2. Örgüt bünyesindeki birey ya da kurumlar tarafından paylaşılmaktadır.
3. Ortak amaçlara ulaşmak için gereklidir.
4. Paylaşılan değerlerden oluşur.
5. Örgüt içerisindeki bireyler tarafından fark edilmektedir.
6. Paylaşılan davranış biçimlerini oluşturur.
7. Örgütlere kişilik kazandırır.
8. Paylaşılan varsayımları oluşturur.
9. Örgütleri diğer örgütlerden ayırır.
10. Paylaşılan normları oluşturur.
11. Örgüt içerisindeki sorunların çözümünde kullanılır.
12. Örgütün yaşam sürecinde oluşur.
13. Paylaşılan gelenekleri oluşturur.
14. Uyum sorunlarını çözer.
15. Bütünleşmeyi sağlar.
16. Öncelikleri belirlemektedir.
17. Paylaşılan inanışlardan oluşur.

⁶⁰ Neziha Tüfekçi, Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2012, s. 9 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁶¹ Abdullah Kalkan, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2013, s. 7 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

18. İşlerin yürütülme biçimidir.
19. Paylaşılan alışkanlıkları oluşturur.
20. Sembolik özelliklere sahiptir.

Örgüt kültürünün tanımlarının ortak özelliklerinin yanında, örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için nasıl oluştuğundan da bahsetmek gerekmektedir. Örgüt kültürünün aşamaları:⁶²

AŞAMA 1

Örgütün üst düzey yöneticileri, örgüt için ortak değer, norm ve amaçlar belirlerler. Bu değer, norm ve amaçların örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireyler tarafından benimsenmeleri sağlanır. Diğer bireylerin başlangıçta söz konusu unsurları benimsemeleri zor olabilir. Fakat yönetim zamanla bunu sağlamalıdır.

AŞAMA 2

Örgütün üst yönetimi tarafından oluşturulan değer, norm ve amaçlar başarılı sonuçlar elde ettiğinde, bireyler deneyimlerinin bir sonucu olarak söz konusu kültürel özellikleri içselleştirmektedir. Sonuçta bu unsurlar davranışları şekillendiren referans kriterleri haline gelmektedirler.

AŞAMA 3

Başarılı sonuçlar elde edildikçe örgüt bünyesindeki bireyler sonuçlardan çok nedenleri düşünürler. Bu sayede başarıyı sağlayan kültürel nedenler içselleştirilir.

AŞAMA 4

Sorgusuz bir biçimde kabullenen kültürel özellikleri, örgüt içerisindeki bireyler yaşamaya başlarlar. Bir başka çalışmada örgüt kültürünün aşamaları devamlılığı niteliğinde şu şekilde listelenmektedir;⁶³

AŞAMA 5

Tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

⁶² Gözde Kosa, Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2010, s. 5 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁶³ Sezgin ve Bulut a.g.e., s. 184

AŞAMA 6

Örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getiren kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

AŞAMA 7

Kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

AŞAMA 8

Pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Bu aşamaların sonucu örgüt kültürü farklı açılardan tanımlanmıştır. Örgüt kültürü hakkında kabul edilen sahip bir tanım yapılmamıştır. Genel olarak bakıldığında örgüt kültürü kavramının bir oluşma sürecine sahip olduğu ve bazı özelliklerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün sahip olduğu bu özellikler araştırmacıların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmektedir. Kısmen tanımlamak gerekirse örgüt kültürü bir örgütün değerleri, inançları ve davranışlardır ve söz konusu örgütü diğer örgütlerden ayırmaktadır.⁶⁴

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER

Örgüt kültürü kendiliğinden oluşmadığı gibi, örgüt kültürünü oluşturan çeşitli öğelerin bulunduğu da bir gerçektir. İlgili çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan öğelerin daha iyi anlaşılması için çalışmanın bu aşamasında söz konusu öğeler detaylı bir biçimde açıklanacaktır. Bu amaçlar örgüt kültürünü oluşturan öğeler konusu dört alt başlık altında incelenmiştir:

1. Temel varsayımlar
2. Değerler
3. Örgütsel semboller
4. Diğer öğeler

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler bunlarla sınırlı değildir. İlgili kaynaklar incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan öğeler hakkında birçok unsurdan bahsedildiği görülmektedir.

⁶⁴ Boniface C. Madu, "Organization Culture as Driver of Competitive Advantage", *Journal of Academic and Business Ethics*, t.y., p. 1

2.2.1. Temel Varsayımlar

Örgüt kültürünün temelini temel varsayımlar oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün anlaşılması için söz konusu varsayımların anlaşılması ve açıklanması gerekmektedir. Değerler ve semboller gibi öğeler temel varsayımlarla kıyaslandığında daha yüzeysel kalmaktadır. Temel varsayımlar anlaşılmadığında örgütün kültürünü anlamak ve ona göre davranmak oldukça zor olacaktır. Örgüt kültüründe değerlerden daha önemli olan varsayımlar ilk olarak ele alınmalıdır. Temel varsayımlar örgüt üyelerinin örgüt üyelerinin temel inançlarıyla oluşmaktadır. Bu inançlar örgüt üyelerinin çevre ile olan ilişkileri ve mekan, zaman, gerçek, insan ilişkileri doğası ve insan eylemleri hakkında paylaştıkları ortak inançlardır.⁶⁵

Temel varsayımlar gerçek ile doğrunun doğası, insanlığın doğa ile ilişkisi, insan doğasının niteliği, insan faaliyetlerinin doğası, zamanın doğası, insan ilişkilerinin doğası ve alanın doğasına bağlı olarak oluşmaktadır. Temel varsayımları oluşturan unsurlar şu şekilde açıklanabilir:⁶⁶

1. Gerçek ile doğrunun doğası: Gerçeğin ne olduğunun keşfi ve arayışı her kültürün anahtarıdır. Toplum, örgüt veya grup içinde neyin gerçek olup olmadığını tanımlamasını yapan varsayımlardır.

2. İnsanlığın doğa ile ilişkisi: Her gurubun genel çevrenin algılanmasıyla ilgili farklı görüşleri geliştirmektedir.

3. İnsan doğasının niteliği: Her kültürde, insan olmanın anlamının ne olduğu, temel içgüdülerin neler olduğu ve gurup dışarısına çıkarılmayı gerektiren durumlar konusunda temel varsayımlar vardır.

4. İnsan faaliyetlerinin doğası: Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kuşkusuz bunlar arasında en büyük belirleyici, işgörenlerin kendileridir.

5. Zamanın doğası: Zaman, örgüt analizi ile ilgili karşılaşılan planlama, tahsisat ve koordinasyon sorunları vb. birçok açıdan ele alınabilir.

6. İnsan ilişkilerinin doğası: Her kültürün temelinde örgütün güvenliğini ve rahatını sağlamak için üyelerin birbirleri ile ilişkilerinin temel belirleyici rol oynadığına dair bir düşünce vardır.

⁶⁵ Köse vd., a.g.e., s. 222.

⁶⁶ Osman Köse, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2014, s. 31-39 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

7. Alanın doğası: Alan, hem fiziksel hem de sosyal anlamlar taşımaktadır. Ofislerinin bulunduğu bölümlerin konumu, büyüklüğü, fiziki düzenlemesi rütbe ve statüleri gösterir, buralarda çalışanların tutum ve davranışları, fiziksel alanın doğası ile ilgilidir.

Temel varsayımlar, En genel şekliyle “bireylerin kendilerini ve dünyayı algılama biçimleri” olarak adlandırılan varsayımlardır. Bir kültürün en az görünür olan özelliğidir... temel varsayımlar neyin dikkate değer olduğunu, olaylara nasıl tepki verileceğini gösterir; değiştirilmeleri çok zordur. Varsayımlar, örgüt üyelerinin, algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin olarak taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır.”⁶⁷

2.2.2. Değerler

Temel varsayımların yanında örgüt kültürünü oluşturan öğelerle ilgili olarak üzerinde durulan bir diğer önemli öğe değerlerdir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylerin kendi aralarındaki davranışlarını ve doğrudan kendi davranışlarını etkilemektedir. Bireyler davranışlarını ortaya koyarken, söz konusu davranışları sahip oldukları/benimsedikleri ölçütlere göre şekillendirirler. Diğer bir ifadeyle davranışların şekillenmesinde kültür ve değerler belirleyici olabilmektedirler. Bu sebeple değer ve kültür kavramlarını birbirlerinden ayrı değerlendirmek doğru olmayacaktır.

Değerler, örgüt içerisinde çalışan bireylerin işlem ve davranışlarının ölçülmesi, yargılanması ve değerlendirilmesi için kullanılan ölçütlerdir. Bu ölçütler hangi davranışların doğru olduğunu ve hangi davranışların doğru olmadığını açıklamaktadır. Bu noktada standartları belirleyen unsur değerlerdir. Değerler ve normlar örgüt içerisindeki davranış standartlarını belirlerken sosyalleşmeyi şekillendiren ve sosyal sistemi kurumsallaştıran unsurlar olarak öne çıkmaktadırlar. Örgüt kültürü kapsamında kurumsallaşmış olan davranış motifleri değerler sayesinde güçlenmektedir. Değerler ve normlar kavram olarak birbirleriyle karıştırılmaktadırlar. Özetlemek gerekirse, değerler normlar ile kıyaslandığında daha somut anlamlar içermektedirler ve normlar için temel oluştururlar. Normlar uyulması gereken kuralları ifade eder. Normlar sayesinde hangi davranışların kabul edileceği yada hangi davranışların kabul edilmeyeceği belirli hale gelmektedir. Örnek vermek gerekirse, normlar “üstlerinle tartışma”, “arkadaşlarıyla iyi geçin”, “görevlerini yerine getir” gibi

⁶⁷ Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 3, Sayı: 3, 2012, ss. 49-76, s. 51-52.

davranışları açıklar. Bu davranışların kabul edilen yada kabul edilmeyen davranışlar olarak görülmesi normlara göre belirlenmektedir. Kısacası hangi davranışların gerçekleştirilmesi gerektiği ve hangi davranışların gerçekleştirilmemesi gerektiği belirtilmektedir. İnançlar bireylere özgü olabilmektedir. Bu sebeple örgütün normları ile bireylerin inançları arasında farklılıkların görülmesi muhtemeldir. “Kişisel özelliklerle, kültürel değerlerin bir sentezi olan inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Bir örgütte inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o kurumun kültürü de o derece kuvvetli olduğu söylenebilir.”⁶⁸

Bireylerin olduğu gibi örgütlerin de değerleri bulunmaktadır. Bu değerler örgüt içerisindeki davranışlarda belirleyici olmaktadır. Örgütün sahip olduğu değerler, davranışların şekillenmesini sağladıkları için kültürün tanımlanmasında büyük öneme sahiptirler. Zira değerler davranışların temelini oluşturmaktadırlar ve neyin iyi ya da kötü olduğu ile neyin onaylanıp neyin onaylanmayacağı değerler sayesinde belirlenmektedir. Değerler örgütün onu diğerlerinden ayıran özelliklerini oluştururlar. Bu noktada değerlerin örgüt içerisindeki bireyler tarafından da paylaşılıyor olmaları önem taşımaktadır. Değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmeleri sayesinde örgüt içerisinde çalışan bireyler özellik ve kişilik kazanırlar. Temel değerlerin paylaşılması sayesinde çalışanlar ortak hedefleri elde etmek için daha istekli bir biçimde çalışırlar. Değerlerle bağlantılı olan normlar örgüt içerisinde bulunan herhangi bir grubun üyelerinin davranışlarını belirlemektedirler. Bu sebeple normları örgütün değerlerinin içerisinde görmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütün değerleri örgüt içerisindeki grupların normlarını şekillendirmekte ve kapsamaktadır. Normlar örgüt içerisinde bulunan söz konusu grubun üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Bu durum değerlerin örgütün tüm çalışanları tarafından benimsenmesi ile aynıdır.⁶⁹

Değerler ve normlar hakkında belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta da örgütün genelinde söz konusu değer ve normların karar alma mekanizmalarını etkilediğidir. Karar alma süreçlerinde kararlar alınırken örgütün sahip olduğu değerler ve normlar göz önünde bulundurulmaktadır. Örnek vermek gerekirse, örgütün önem verdiği noktalar o konularda alınan kararları aşağıdaki konularda etkileyebilmektedir:

1. Emniyet Değeri: Çalışanların ve toplumun fiziksel güvenliğinin paylaşılan bir değer olarak görülmesi,

⁶⁸ Köse, a.g.e.,s. 16.

⁶⁹ Kosa, a.g.e., s. 10-11.

2. Güvenlik Değeri: Bilgi ve diğer varlıkların korunmasının paylaşılan bir değer olarak görölmesi,

3. Bütünlük Değeri: Örgütün dürüstlük, yüksek etik standartlar, güvenilir çıktılar ve hatası/kusuru olmayan çıktılar noktasında hassas davranan bir örgüt olduğuna dair bir örgüt olarak tanınmasının paylaşılan bir değer olarak görölmesi,

4. Devam Eden Gelişim: Hataların daha iyisini yapmaya yarayan fırsatlar olarak görölmesinin paylaşılan bir değer olarak görölmesi,

5. Devam Eden Öğrenme: Çalışanların kendilerini geliştirmeleri, yeni bilgi ve yetenekler edinmelerinin zorunlu olduğu ve bu konuda çaba gösterilmesi gerektiğinin bir paylaşılan değer olarak görölmesi.⁷⁰

Değerler ve normlar gözle görülüp elle tutulan varlıklar değillerdir. Fakat etki olarak ciddi bir güce sahiptirler. Örgüt kültürü kapsamında bulunan değerler resmi olarak belirtilmiş olan çalışma prensiplerinden farklı olabilmektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir işin nasıl yapılması gerektiğine ya da herhangi bir davranışın nasıl sergilenmesi gerektiğine dair yazılı bir açıklama bulunuyorsa, örgüt kültürünün bir özelliğı olarak davranışlar daha farklı bir biçimde sergilenebilir. Yazılı olan kurallara aykırı olmasına rağmen örgüt kültürüne bağılı olarak paylaşılan değerler davranışın şekillenmesinde belki de yazılı kurallardan daha etkili olacaktır. Bu aşamada belirtmek gerekiyor ki kimi durumlarda yazılı olan değerler çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir. Örneğın, bir örgütün yazılı kuralı “müşterilerimiz para kazanmaktan daha önemlidir” şeklinde olabilir. Fakat örgüt içerisindeki kültür para kazanmaya yönelik ise bu durumda bir taraf baskın olacaktır. Çalışanlar bu iki farklı değer arasında müşteri beklentilerini öne alabilecekleri gibi para kazanma düşüncesini de ön plana çıkarabileceklerdir. Bu aşamada önemli olan, değerlerin ve normların paylaşılmasıdır. Değerler ve normlar hakkında örgüt içerisindeki bireyler ve kurumlar arasında farklı algılamalar olmamalıdır. Zira farklı değer ve normların benimsenmesi durumunda davranışlarda bir sabitlik olmayacaktır. Bireyler ve kurumlar farklı davranışlar sergileyeceklerdir. Sonuçta bu durum davranışlarda bir tutarsızlık ve karmaşanın yaşanmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Değerlerin ve normların paylaşılmaması aynı amaca doğru ortak hareket etme duygusunun ortadan kalkması ile sonuçlanacak ve uzun vadede başarı elde etmek imkansız hale gelecektir.⁷¹

⁷⁰ Desson ve Clouter, a.g.e., s. 2.

⁷¹ Madu, a.g.e., s. 2.

2.2.3. Örgütsel Semboller

Örgütsel kültürün oluşturulmasında ve örgütteki bireylerin kültürel özellikleri benimsemesinde kullanılan etkili öğelerden biri sembollerdir. İşaret ve semboller çalışanların davranışlarını şekillendirmelerinde onlara ışık vermektedir. Semboller bir kültür içerisinde bireyler tarafından çeşitli anlamlar yüklenmiş olan nesnelere, davranışlar, şekiller, resimler ve kelimelerden oluşmaktadır. Sembolere örnek olarak bayraklar, logolar, kıyafetler fiziki yapılar gösterilebilir. Bu semboller kültürün kodlanmış özel anlamlarını içermektedirler. Semboller özellikle bir örgüte yeni katılmış olan bireylerin örgütü tanıması ve örgütün kültürünün özelliklerini farkına varmasında onlara yardımcı olur. Semboller sayesinde örgüte yeni katılan bireylerin örgütü tanımaları, davranışlarını şekillendirmeleri, sosyalleşmeleri ve örgütün değer ve normlarının farkına varmaları kolaylaşmaktadır. Kısacası örgütsel semboller özellikle örgüte yeni katılmış olan bireylerin öğrenmelerini kolaylaştıran unsurlar olarak kullanılmaktadırlar.⁷²

“Semboller, bir kişinin yabancı bir kültürü olan bir grupla karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm şeyleri içerir. Semboller; bir grubun fiziksel çevresinin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratıcılığı, giysi stili, konuşma adabı, duygusal davranışı, değerlerinin yayınlanmış listesi, ritüelleri ve seremonileri gibi grubun görünür ürünlerini içerir. Aynı zamanda rutinleşen davranış yoluyla örgütsel süreçleri ve yönetmelik, örgüt işlerinin formal tanımları ve örgüt planı gibi yapısal unsurları içerir. İç anlamı sağlamak ve dış inanç ve güveni geliştirme yeteneğinden dolayı sembolik etkinlikler etkileyici olduğu kadar işlevsel olabilir.”⁷³

Sembollerin hem işlevsel hem de etkileyici olmalarında birden fazla anlamı aynı anda bünyelerinde barındırıyor olmaları sağlamaktadır. Bir sembolde örgütün kültürü ile ilgili olarak çok sayıda mesaj çalışanlara ya da dış çevreye aktarılabilir. Semboller sayesinde çok yönlü anlamlar aynı anda kullanılmakta, örgütün sahip olduğu strateji anlaşılır hale gelmekte ve çalışanlara harekete geçme noktasında güç verilmektedir. Pozisyon, mobilya, yerleşim, fiziki özelliklerin boyutları, arabalar, uçaklar, özel imkanlar, yemek imkanları, park imkanları ve unvanlar bile semboller olarak kullanılabilirler.⁷⁴

⁷² Köse, a.g.e., s. 28.

⁷³ Yılmaz, a.g.e., s. 59.

⁷⁴ Kosa, a.g.e., s. 12.

Özetle semboller hem kolay bir biçimde birden fazla kültürel özelliği yansıtabilmekte, hem de örgüte yeni katılan bireylere sergileyecekleri davranışlar kültürel özellikler hakkında bilgiler verebilmektedir. “Güçlü kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembollerin yapısallaşması ve önemli hale gelmesi, grup ve örgüt kavramının belirlenmesine ve anlaşılmasına hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır. Karmaşık fikir ve duygusal mesajların birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır. Örgütsel objeler, firma adı, sloganlar, şarkılar, eylemler, kabul gören adetler, fiziksel donanım, mimari yapı, desenler, oturma planı vb. yardımıyla bir takım fikir, değer ve duyguların örgüt üyelerine iletilmesini kolaylaştırır”.⁷⁵

2.2.4. Diğer Öğeler

Örgüt kültürünün temel varsayımlar, değerler ve semboller haricinde de birçok öğesi bulunmaktadır. Bu öğeler arasında dil, törenler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve kahramanlar gibi özellikler bulunmaktadır.

Örgüt Kültürünü Oluşturan Diğer Öğeler:⁷⁶

1. Temel Değerler: Kültür içerisinde herkes tarafından paylaşılan temel değerler örgüt üyelerinin davranışlarıyla ortaya çıkar.

2. Normlar: Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederek sosyal sistemi kurumsallaştırır ve güçlendirir.

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

4. Varsayımlar: Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler.

5. Hikayeler: Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve hatta konuşma arasına sıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri (dereceleri) bakımından ayrılmaktadırlar. Ancak neredeyse tüm hikâyeler aynı temel unsurlara sahiptirler.

⁷⁵ Köse, a.g.e., s. 18-19.

⁷⁶ Tüfekçi, a.g.e., s. 11.

6. Mitler: Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir ve böylece örgüt kültürüne etki eder.

7. Liderler: Liderlerin yaratıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler örgütü şekillendirir.

8. Kahramanlar: Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü çalışanlarında somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

9. Semboller: Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir.

10. Törenler: Örgütün temel değerlerini, hangi amaçların önemli olduğunu, hangi amaçların vazgeçilebilir olduğunu vurgulayan ve pekiştiren, aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir. Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir.

11. Ritüeller: Bazı araştırmacılar tarafından törenler ile aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemler olarak ayrıştırmak gerekmektedir.

12. Dil: Her örgütün kendisine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar.

13. Sloganlar: Slogan, işletmenin en önemli değerini ifade eden kısa bir deyim ya da cümledir. İşletmelerin çoğu kullandıkları sloganlar yoluyla en önemli değerlerini çalışanlarına aktarmaktadırlar.

14. Örgütsel Uygulamalar: Bir örgütte benimsenen temel kültürel özellikleri yansıtmaktadır. Bu uygulamalar kültürel değerleri pekiştirici etkiler içerir.

Yukarıdaki listede de görüleceği üzere örgütün kültürünün oluşturan öğelerin sayısı oldukça fazladır. Birçok öğe örgüt kültürünün oluşturulması ya da aktarılması noktasında yöneticiler tarafından kullanılabilir.

Örgüt kültürünün öğelerine ek olarak örgüt kültürü ile yakın ilişki içerisinde olan bazı kavramlar üzerinde de durmak gerekmektedir. Söz konusu öğelerin haricinde, örgüt kültürü kendisi gibi geniş kapsamlı birer araştırma konusu olan bazı kavramlarla da ilişki içerisinde dir.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Önceki sayfalardaki ifadeler incelendiğinde örgüt kültürünün örgüt içerisindeki davranışları şekillendirdiği görülmektedir. Bu durum örgüt kültürünün örgütlerle ilgili neredeyse her süreci etkilediği düşüncesinin iddia edilmesini sağlayabilir. Örgüt içerisindeki bütün süreçleri etkileme gücüne sahip olmasına rağmen, ilgili kaynaklar incelendiğinde örgüt kültürünün özellikle bazı kavramlarla yakın ilişkisinin olduğu görülmektedir. İş tatmini, liderlik, motivasyon ve iletişim örgüt kültürü ile beraber incelenmesi gereken kavramlardır.

2.3.1. İş Tatmini

Örgüt ikliminin örgütlerle ilgili birçok kavramla doğası gereği ilişkisi vardır. Örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlardan biri de iş tatminidir. Zira iş tatmini ile örgüt iklimi arasında bir etkileşim bulunmaktadır.⁷⁷

“İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. İş tatmini, bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. İş tatmini, “bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek istediği şey” olarak tanımlanan “değerlerinin bir fonksiyonudur. İş hayatında doyurulan/elde edilen “değerlerin önem derecesi” ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır.”⁷⁸

İş tatmininin oluşmasını sağlayan ya da oluşmasına engel olan özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler iş gücü devri ve devamsızlık, yaş, meslek, kişisel farklılıklar, toplum koşulları, çalışma koşulları, ücret, örgüt büyüklüğü, yükselme olanakları, denetim biçimi ve yönetime katılma olarak listelenebilir. İş tatmini dendiğinde akla iş ile ilgili olan fayda ve maliyetlerin karşılaştırılması gelmektedir.

⁷⁷ Sebahat Bayrak Kök ve Betül Özcan, “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel 113 Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2012, ss. 113-132, s. 117-118.

⁷⁸ Mehmet Merve Özaydın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, ss. 251-281, s. 253.

Karşılaştırma yapılırken kimi zaman maddi olmayan statü ve yükselme imkanları gibi değişkenler daha fazla belirleyici olurken kimi zaman ücret ve prim gibi maddi imkanlar belirleyici olabilmektedir. İş tatmininin performans artışı ve kuruma bağlılık gibi birçok kazanımının bulunduğu bir gerçektir. İş tatmini örgüt kültürünün de etki alanındadır. “Örgüt Kültürü, belirli bir ekolojik çevrede geçmiş deneyimlere bağlı olarak, örgütün hayatta kalma olasılığını artıran ve çalışanların iş tatmini duymaları ile sonuçlanan, insan yapımı objektif ve sübjektif tüm unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, ortak bir dil belirlemiş ve aynı zaman ve mekanda birlikte çalışan üyeler tarafından iletişim yoluyla örgüt kültürü paylaşılır”.⁷⁹

Birçok yazar çalışmalarında örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmalardan birinde Habib ve diğerleri gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada Pakistan`ın farklı yerlerinde çalışan 235 katılımcı yer almıştır. Katılımcılara 24 sorudan oluşan bir form sunulmuştur. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.⁸⁰

2.3.2. Liderlik

Örgüt kültürü ile ilişkili olan bir diğer kavram liderlik kavramıdır. Liderin sahip olduğu özelliklerin örgüt kültürünü şekillendiriyor olması kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt içerisinde çalışan bireylerin liderin izinden gidiyor olmalarının, liderin sahip olduğu özelliklerin örgüt içerisinde yayılmasına neden olmaktadır.

Liderlik bir bireyin davranışları ile ilgili bir kavram olarak görülebilir. Liderlik dendiğinde akla örgüt içerisinde belirlenen amaçları elde edebilmek için lider konumundaki kişinin diğer çalışanları motive edebilmesi, düzene sokması, etkilemesi ve yönlendirmesi gelmektedir. Bireyin bu ve benzeri konulardaki davranışları onun liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde liderin gösterdiği tutum ve davranışlar örgüt kültürü tarafından etkilenmektedir.

⁷⁹ Güven Ordun ve Talha Demirbaş, “İş Tatmini, Örgüt Kültürü Ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 71, 2012, ss.100-117,s.101-102.

⁸⁰ Salman Habib, SairaAslam, AmjadHussain, Sana Yasmeen, MuhammadIbrahim, “TheImpact of OrganizationalCulture on JobSatisfaction, EmployessCommitmentandTurnoverIntention”, *Advances in Economicsand Business*, Cilt: 2, Sayı: 6, 2014, ss. 215-222, s. 215.

Bu noktada söz konusu sonuçları toplu olarak incelemek konuyu daha kısa ve net bir biçimde anlamayı sağlayacaktır. Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimi özetle açıklayan çalışmalar ile elde edilen sonuçların sıralaması;⁸¹

1. Pozitif lider örgüt kültürünün Olumlu özelliklerini ortaya çıkarmaktadır.
2. Örgüt kültürü ile liderlik arasında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Olumlu liderlik özellikleri örgüt kültürünün Olumlu yönde gelişmesini sağlarken Olumlu kültür özellikleri liderin davranışlarını Olumlu yönde etkilemektedir.
3. Örgüt kültürü ve liderlik birbirlerini tamamlayan unsurlarıdır.
4. Örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde liderlik doğrudan etkiye sahiptir.
5. Örgüt kültürü liderlikten doğrudan etkilenmektedir. Liderlik örgüt kültürünün şekillenmesini sağlamaktadır.
6. Örgüt kültürü üzerinde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik etkiye sahiptir.
7. Kültür lideri etkilerken aynı zamanda lider kültürün şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.
8. Liderlik kültürel ifadenin bir formudur.
9. Liderin kararları, politikaları ve davranışları kültürün sahip olduğu özelliklerden etkilenmektedir.
10. Liderlik tipleri ortaya çıkarken örgüt içerisinde hakim olan kültürel özellikler etkili olmaktadır. Liderlik tipleri kültür özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
11. Örgüt kültürü liderliği şekillendirmektedir.
12. Lider örgüt kültürünü şekillendirmektedir.
13. Kültür liderin sahip olduğu özellikleri şekillendirirken kültürün yönetilmesinde liderin sahip olduğu özellikler belirleyici olmaktadır.
14. Liderlik ortaya çıkıp şekillenirken örgütün kültüründen etkilenmektedir.

Sıra da görüleceği üzere çalışmalar genellikle üç temel sonuca ulaşmıştır. Bunlardan biri liderin kültürü etkilediği, diğer kültürün lideri etkilediği ve üçüncüsü de aynı anda hem liderin kültürü etkilediği hem de kültürün lideri etkilediğidir. Sonuç

⁸¹ Oğuz Diker, Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2014, s. 191-192 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

olarak lider ile kültür arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Zira liderin yönetim tarzı ve aldığı kararlar örgütün kültürünü etkilemektedir. Diğer tarafta alınan kararlar da örgüt kültürüne çoğunlukla uyumlu olmaktadır.⁸²

2.3.3. Motivasyon

Motivasyon kavramı bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir. Bu şekillendirme istekli olma yada isteksiz olma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bireyler bir davranışı sergileme noktasında motivasyona bağlı olarak ya istekli olurlar yada isteksiz olurlar. Temelde motivasyonun iki kaynağı bulunmaktadır. Kaynaklarına göre bu durum içsel motivasyon yada dışsal motivasyon olarak tanımlanır.⁸³

İçsel motivasyon: Bireylerin sahip oldukları hayat görüşü ve istekler gibi içsel dürtülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca "Bireyin hal ve hareketlerini kontrol eden ve düzenleyen dış etkinin olmadığı içsel dürtüdür".⁸⁴ Öğrenme, tanıma, etkin olma isteği vb. içsel motivasyona örnektir.

Dışsal motivasyon: Para yada benzeri dış unsurların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dışsal motivasyon daha çok ilgi iltifattan öte, maddi unsurları barındıran, çalışma hayatında pozitif ayrımcılık ilişkisi doğuran çevresel faktördür.

Örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkide örgüt kültürünün çalışanları motive eder niteliklere sahip olması beklenir. Eğer örgüt kültürünün özellikleri çalışanları motive edici ise örgüt içerisindeki çalışanlar çok daha istekli bir biçimde çalışacaklardır. Diğer tarafta, örgüt kültürünün özellikleri motivasyon açısından istenen bir düzeyde değilse, bireyler motive olmakta zorlanacaklardır. Bu aşamada motivasyonun araçları hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

2.3.4. Motivasyon Araçları

Bireylerin kişilik özelliklerine göre kurum içi veya kurum dışı hedeflere ulaşılma amacıyla çalışanların daha fazla istekli hale getirilmesi için yardımcı araçlardır.⁸⁵ Burada dikkat edilmesi gereken her araçların herkeste aynı etki göstermesi mümkün olmayabilir, bundan dolayı, çalışanların görüşlerine başvurulması yararlı

⁸² DessonandClouther, a.g.e., s. 2.

⁸³ EmilyLai, *Motivation: A LiteratureReview*, Perason`s, 2011, s. 2.

⁸⁴ Gökür Ersarı ve Atılhan Naktiyok, "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, ss 81-101, s.83.

⁸⁵ Kadir Canöz, "Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurum İçi Motivasyonun Rolü Üzerine Teorik Bir Çalışma", *Humanities*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, ss. 341-353, s. 348.

olabilir. Çalışanların motivasyonu için işletmelerde aşağıdaki uygulamalara yer verilebilir:⁸⁶

1. Etken iletişim: Çalışanlar ile idareciler arasında iletişimin istendik yönde davranışların ortaya çıkarılmasını sağlayan süreçtir.

2. Yükselme olanakları: Bireyin kariyer hedefleri içerisinde tatmin olacağı pozisyonlara yükselme olanaklarını sağlayan unsurdur.

3. Takdir etme: İdareciler tarafından çalışanlara yaptıkları başarılı işlerden dolayı örgüt içinde övgü dolu sözlerin ve yazıların ifadesidir.

4. İş güvenliği: Çalışanın, çalışma alanının ne kadar güven ve ortam şartları sağlıklı ise çalışan bireyin de motivasyonu o şekilde yüksek olmasını sağlayan etkendir.

5. Kararlara katılım: Çalışanların kurum içinde yapılacak yenilik ve değişikliklere aitlik duygusu içinde kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmesi ve bundan dolayı çalışanların fikirlerin alınması ve sunulmasıdır.

6. Yeterli ve adil ücret sistemi: Çalışanların işletme içindeki görev ve pozisyona göre işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek kazançları elde etmesi ve bu kazançlarını adaletli bir şekilde dağılmasıdır.

7. Sorumluluk verme: İş görenlere idareciler tarafından, yapılacak olan işlerin hedef ve amaçlarının belirtilmesi ve iş sorumluluğu, iş idaresinin verilmesidir.

8. Sendikalaşma olanağı: Çalışanların örgüt içinde özlük haklarını koruyabilmeleri için devletin çalışanlara sunduğu ve sahip olabileceği sosyal imkanlardır.

9. İşin ilginçleştirilmesi: Bireyin sabit bir işle meşgul olmasıyla, rutinleşen işinin idareciler tarafından bir takım yeniliklerle çalışma koşullarının esnetilmesi ve oluşturulan esneklik içinde çalışanlardan daha fazla yararlanılmasıdır. Örnek: İş yerlerinde yapılan işin çalışanın kendi evinde yapması.

10. Kişiliğe saygı: Çalışanların farklı duygu ve düşünceye sahip olduklarını bilerek, insan olduklarını unutmadan gösterilen sergidir.

11. Yapılmaya değer bir işi olduğuna inandırma: Yaptığı işi dünyanın en önemli görevlerinden birini icra ediyormuş gibi görmesi ve bilmesi sağlayan etkinliklerdir.

⁸⁶ Canöz, a.g.e., s.348.

12. Kendini gösterme ve yeteneklerini kullanabilme olanakları: Çalışma ortamında iş görenlerin arzu ve isteklerinin sağlanarak, esnek iş yapabilme imkanının sunulmasıdır.

13. Kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı: Bireyin öz güven yeterliği ile yeteneklerinin yüksek olması çalışmalarında etkisinin görülmesidir.

14. Hakça, özenli ve sürekli gözetim: Bireylerin yaptığı işleri devamlı takip edilerek, örgüt içinde verilecek kararların doğru şekilde verilmesidir.

15. Örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği: İş görenlerin çalıştığı işletmenin prensiplerini benimsemesidir.

16. Demokratik liderler: Bireylerin hak ve hukukuna önem veren ve saygı duyan lider, çalışanlar için büyük bir kazanç kaynağıdır.

17. Konut ve ulaşım olanakları: Çalışanların iş yerlerine en kısa zamanda ulaşarak en sağlıklı şekilde barınacağı imkanların sunulmasıdır.

18. Eğitim olanakları: İşverenlerin çalışanlara hizmet içi eğitim olanakları sunması ve eğitim imkanları sağlamasıdır.

19. Örgüt politikasının açıklığı: Örgütlerin örgüt içi politika ve geniş görüşlülük çalışanlar için yol gösterici olmasıdır.

20. Hakça, sürekli disiplin düzeni: Çalışanların iş ahlakına sahip değerlerin ve doğruların sürekli belli bir düzün içinde benimsenmesi ve sağlanmasıdır.

21. Birimin kendine yeterliği: Çalışanların iş hacmini kendilerini görebilecek yeterliğe ve donanıma sahip olabilmesidir.

22. Örgüt içi birimler arasındaki uyum: Örgütlerin kendi içinde çalışmalarında belli bir düzen ve ahenk içinde olmalarıdır.

23. Çalışanlar arasındaki iyi arkadaşlık ilişkileri: Çalışanların sosyal ilişkilerinin kuvvetli olunması ve birbirlerine karşı sevgi ve saygı göstermeleridir.

24. Yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi: İş verenlerin yeni çalışanlarına oryantasyon eğitimi vermesi ve işe alışma sürecini azaltmalarıdır.

25. Çalışma saatlerini seçme özgürlüğü: İş görenlerin vardiyalı çalışma durumudur.

26. Uygun çevresel koşullar: İş ortamının iklimsel özelliklere göre biçimlendirilmesi ve donanıma sahip olunmasıdır.

2.3.5. İletişim

Örgüt kültürü ile bağlantısı incelenecek olan son kavram iletişim kavramıdır. İletişim kavramı genel olarak iletişimi başlatan bir kaynak, iletişimde aktarılan ileti, iletinin gönderildiği kanal ve iletiyi alan alıcıdan oluşan bir süreçtir. Ayrıca iletişim algılanan değerlerin ve ifadelerin paylaşımı olarak tanımlanabilir. İletişim süreçlerini özetle ifade edelim.

Kaynak: Vermek istediği mesajı bilgi, düşünce ve duyguyu alıcının anlayacağı sembollerle aktararak iletiye dönüştürülmesi.

İleti: Kaynağın iletmek istediği duygu, düşünce vb. bilgilerin üretildiği görsel ve sözel simgelere dönüşmesinden tamamlanır.

Kanal: Radyo, ses dalgaları ve ışık, sinir sistemi ve telefon kabloları benzer iletiyi taşıyan elemanlardır.

Alıcı: Kaynağın iletmek isteği mesajın muhatabı olan kitle, örgüt veya grup, bireydir.⁸⁷

Açıkça bir birimden başka bir biçime bilgi aktarılma süreci iletişim olarak tanımlanmaktadır. İletişim esnasında duygular da aktarılmaktadır. İletişim hayatın her alanında görüldüğü gibi örgütlerde de görülmektedir. “geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem iken örgütsel anlamda örgüt ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur. Bu bağlamda örgüt iletişimi, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir”.⁸⁸

Örgütlerde örgüt içi iletişim birçok açıdan belirleyici olmaktadır. Örgüt bünyesinde bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarımında örgüt içi iletişim kullanılır. Bireylerin örgüt içerisindeki etkileşimlerinde ise örgütün kültürü etkili olabilmektedir. Zira örgüt içerisindeki iletişimin ne şekilde gelişeceği örgütün kültürünün özelliklerine göre şekillenecektir. Bireyler iletişim şekillerine ve tutumlarına örgütün kültürel özelliklerine göre şekil verirken aynı zamanda örgüt içi iletişim örgütün kültürünün

⁸⁷ Haluk Gürgen vd., *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2010, ss.30-34.

⁸⁸ Diker, a.g.e., s. 186.

aktarılmasında ve şekillendirilmesinde de etkili olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulması ve aktarılmasında iletişime büyük önem verilmelidir. Aslında örgüt kültürü ve iletişim noktasında hangisinin hangisini şekillendirdiği açısından bir fikir birliği bulunmamaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MODELLERİ VE YARARLARI

Günümüzde iş dünyasında rekabet, kalite, müşteri memnuniyeti büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin iş dünyasındaki yerini koruyabilmeleri için geleceğe dönük yatırımlar yaparak başarıya ulaşabilirler. Örgüt kültürünün İşletmelerin başarılı olması için üzerinde durması zorunda oldukları bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sebeple birçok araştırmacı örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Konu hakkında ciddi bir bilgi birikimi oluşmaktadır. Konunun örgütler açısından sahip olduğu önem nedeniyle çok sayıda çalışma yapılmış olmasıyla beraber çeşitli modellerin de geliştirildikleri görülmektedir.

Örgüt kültürün yararları ile örgütlerin daha başarılı olacakları ve kendilerini geliştirecekleri belirlenmiş olmaktadır. Örgütlerin örgüt faaliyetlerini gerçekleştire bilmeleri için devamlı kendilerini güncellemesi ve kontrol mekanizmalarını çalıştırarak kısa zamanda yeni yol ve yöntemlerle başarıyı elde edeceklerdir. Konu başlığı altında günümüze kadar gelen bazı araştırmacıların ve akademisyenlerin örgüt kültürü modelleri ve yararları üzerinde durarak. Birçok modelin geliştirilmesine katkıları olmuş yapılan araştırma ve analizlere rağmen bazı modellerin ön plana çıktıkları görülmektedir.

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

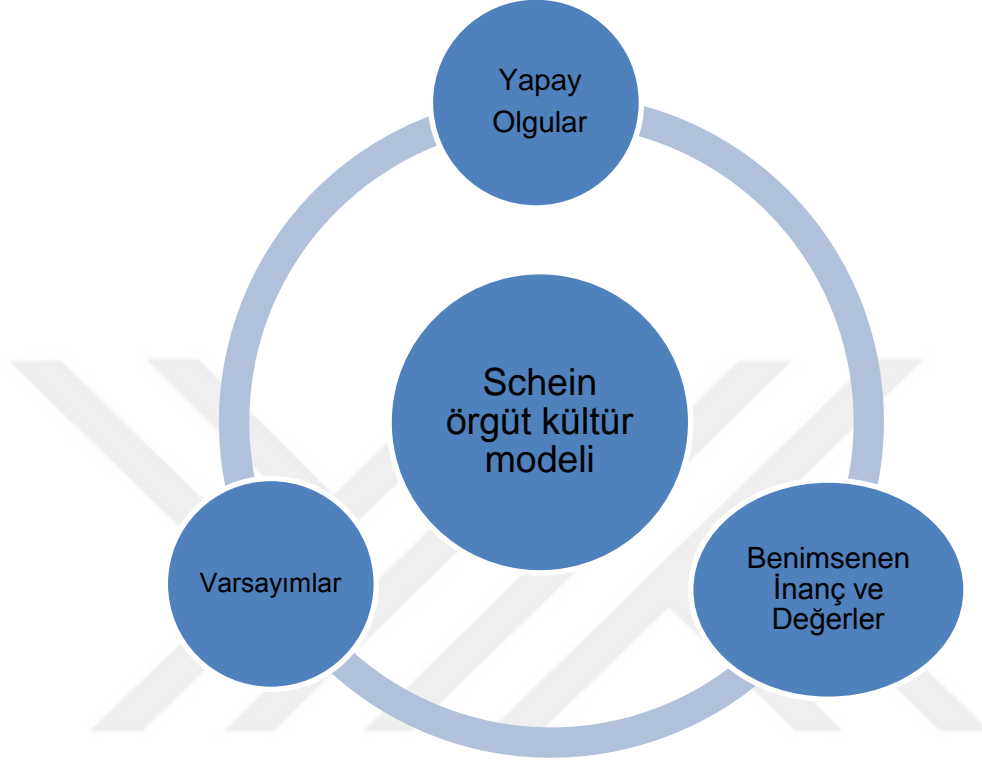
3.1. Schein`In Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması için bu modelleri tanımak faydalı olacaktır. İlgili kaynaklar incelendiğinde en dikkat çeken modellerden birinin Schein tarafından geliştirildiği görülmektedir.

Schein`in modelinde örgüt kültürünün üç temel seviyesinden bahsedilmektedir. Bu seviyeler yapay olgular, benimsenmiş inanç ve değerler ile varsayımlardır. Yapay olgular fark edilebilir örgütsel yapı ve süreçlerdir. Benimsenmiş inanç ve değerler stratejik hedefleri ve felsefeyi temsil etmektedir. Varsayımlar ise değerlerin ve davranışların temel kaynağı olan ve bilinçsiz bir biçimde anlaşılan değer, düşünce,

his ve benzeri unsurları kapsamaktadır.⁸⁹ Bu modele göre Schein kültürü üç bileşen ile sağlanmaktadır. Şekil 3 Schein Modeli'ni görselleştirmektedir.

Şekil-3 Schein Üç Döngü Düzeyi⁹⁰



Shein tarafından geliştirilen modele göre örgüt içerisinde bir sayıtlılar örüntüsü bulunmaktadır. Örgüt içerisinde bulunan bireyler tarafından çeşitli inanç ve sayıtlılar paylaşılmaktadır. Bu süreç içerisinde bazı yaşantılar ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yaşantılar ve yaşantıların sonuçları bireylerde yeni öğrenmeler oluşturur. Örgütlerde söz konusu öğrenme süreci kesintisiz bir biçimde devam etmektedir. Öğrenmelerle beraber inanç ve sayıtlıların paylaşılması ile iki durum ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki içsel bütünleşme iken ikincisi dışsal uyumdur. Bu iki durumun ortaya çıkmaması durumunda örgüt içerisinde çalışan bireylerin huzursuzluk yaşamaları önemli bir

⁸⁹ Edgar Shein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, s. 26.

⁹⁰ Kadir Aksay, Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s.65 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

sorun olarak ortaya çıkabilir. Bu sebeple Schein modelinde inanç ve saygınlıkların örgüt bünyesindeki bireyler tarafından paylaşılması önemlidir.⁹¹

3.2. Parsons`Un Agıl Modeli

Parsons modelinde, sosyal sistemde devamlılığı sağlamak için belirli unsurları yerine getirmeyi ileri sürer. AGIL modelinde dört temel unsur üzerinde oluşmaktadır. Bunlar uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk olarak ifade edilir. Bu unsurlar İngilizce olarak baş harflerin alınmasıyla “AGIL” modeli ifadesini oluşturur.⁹² Bu modelde uyum, sistem ile çevrenin eşgüdümlü olmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle sistemin çevreye uyum sağlaması söz konusudur. Sistemin çevreye uyum sağlaması bir zorunluluk olarak düşünülebilir. Zira sistem bir şekilde çevre ile etkileşim içerisindeydir. En azında hedef kitlenin çevrenin içerisinde bulunması uyumu mecbur hale getirmektedir.

Varlığını devam ettirmek isteyen bir sistem önce çevresini tanımalı, uyum sağlamalı, amaç belirlemeli, amaca uygun bir biçimde hareket etmeli, kendi içerisinde bir bütünlük oluşturmalı ve geçerli olmalıdır. Sistemin toplum içinde benimsenmesi için dört unsurun en iyi şekilde çalışması için bir makine dişlisinin çarkları gibi hareket etmeli, birbirlerini tamamlamalı; toplumun faydasına olmalı ve toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermelidir. Bu şekilde toplum tarafından kabul edilmesi söz konusu olabilir. Aksi halde toplumun ihtiyaçlarına karşılık gelmez ise toplum tarafından sistem kabul edilmez olur. Sistemin belli bir düzeyde işlevsel olarak verimli çalışması, kültürel değerler içinde önemli bir araç olarak da ifade edilir. Bu değerler içinde sistem kendisinden beklenileni en hızlı şekilde geliştirmeye ve değiştirmeye olanak sağlayabilir.⁹³

Sosyal sistemlerin oluşmasında ve gelişmesinde kültürel değerlerin işlevi büyük bir rol oynar. Organizasyonlarda kültür yapımında katkısı bulunan belirli değerler olarak şunları sıralayabiliriz⁹⁴:

1. Teknik Değerler: Tabiat bilimlere, olayların bilimsel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.

⁹¹ Ömer Kula ve Orhan Adıgüzel, “Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 2015, ss. 291-315.

⁹² Köse, a.g.e., s. 29.

⁹³ Kalkan, a.g.e., s 48.

⁹⁴ Kalkan, a.g.e., s 49.

2. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun dengeleri, eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

3. Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan misyon, vizyon, inançlar, kurallar ve uygulamalar.

4. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak örf adet geleneklere, aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

5. Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma bağlı hakim olan din ve buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.

7. Psikolojik Değerler: Bireylerin kendilerini tanımaları, kişisel eğitim, ihtiyaç ve tercihleri.

8. Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını kontrol eden ve biçimlendirici eğilim gösteren uygulamalar.

3.3. Peters ve Waterman'ın Modeli

Bu modelde sekiz unsurdan bahsedilmektedir. Bu modelde iş hayatında başarıyı yakalamış olan şirketlerin model olarak araştırmalarda bulunmuş ve şirketlerdeki kültürel değerleri analiz ederek daha başarılı olma yöntemlerini incelemiştir.

Bu temalar şu şekilde listelenmektedir:⁹⁵

1. Harekete geçmede önyargı: Aktif karar alma ve uygulama,
2. Müşteriye karşı kapalı olma: İş hayatında hizmet edilen kişiler sayesinde öğrenilenlerin geliştirilmesi,
3. Otonomi ve girişkenlik: yenilikçiliğin ve "başarılı personelin" desteklenmesi,
4. Çalışanlar sayesinde üretkenliğin artırılması: Başarının seviyeler itibarıyla gösterilmesi,
5. Değerlerin göz önünde bulundurulması: Günlük faaliyetlerde genel olarak kabul edilmiş olan felsefeye uygun bir biçimde hareket edilmesi,

⁹⁵ Tom Peters ve Robert Waterman, "InWSearch of Excellence", 1982, <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm>, (Erişim Tarihi: 02.03.2016)

6. Devam: Uzmanı olunan iş üzerinde çalışmaya devam etmek ve diğer işleride takip etmesi,

7. Basit formlar: Gereğinden fazla görevlinin olmaması,

8. Eş zamanlı özellikler: Her mekanda aynı bakış açlarına göre davranmak.

Söz konusu temaları Amerika'nın başarılı şirketlerde yaptığı araştırmaların bulgularına binaen şu şekilde açıklamaktadır:⁹⁶

1. Harekete geçmede önyargı; Bu şirketlerdeki yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Çünkü kararları geç alınması şirketin başarı gücünü olumsuz etkileyerek istenilmeyen sonuçlar meydana gelebilir. Bundan dolayı istenilen kararları erken almak ve yürütmek zorundadırlar.

2. Müşteriye karşı kapalı olma; Peters ve Waterman'a göre müşteri tatmini ön planda tutan yakın ilişki kuran, değer veren şirketler, örgüt kültürün temelini oluşturarak; bu değere sahip olmayan şirketlere kıyasla büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteri odaklı üretilen ürünlerin kalitesi, yeni ürünlerin, gelecekte nasıl ve ne şekilde üretebileceğine ilişkin şirketlere en iyi fikirleri sunan ve ortaya koyan kaynaktırlar.

3. Otonomi ve girişkenlik; Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir.

4. Çalışanlar sayesinde üretkenliğin artırılması; Peters ve Waterman insan faktörünün iyi bir biçimde kullanılması ve insana verilen değer önemsenmesi çalışanların iş başarısını artırmaktadır. Çünkü gerek yöneticiler gerekse de iş görenler örgütün en değerli ve kıymetli unsuru olarak görülürler.

5. Değerlerin göz önünde bulundurulması; Peters ve Waterman birçok şirkette üst yöneticilerin ve ara elemanların şirketin ilgilendikleri bölümlerinde alanında uzmanlaşarak, işe yönelmek o işte başarılı olmak gerekmektedir.

6. Devam; Peters ve Waterman'ın bir diğer ise birçok şirketin bazı yöneticileri kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi, sadece işleri ve üretimleriyle ilgilendirir. Başarılı yöneticilerde ise alanlarında uzmanlaşmış ve diğer iş bölümlerinde

⁹⁶ Melissa Şahinyan, Örgüt Kültürün Örgütsel Başarıya Etkisi Ve Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2011, s 23 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

devamlı bilgi, birikimi sağlayan ve yapılan işlerden haberdar olandır. Bu yöneticiler şirketlerin çeşitlilik kavramını benimseyen örgütlerdir.

7. Basit formlar; Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, işleri açık ve pratik şekilde yapılmasıyla elde edilen başarıdır.

8. Eş zamanlı özellikler; Peters ve Waterman'ın bu son başarı değeri ilk bakıldığında pek bir anlam taşımamaktadır. Yani bir işletme hem gevşek hem de nasıl sıkı bir biçimde organize olur? Burada kast edilen şirket içi kuralların çok sıkı ve çok gevşek olmadan belli bir oranda izlemesidir. Bunun çözümü çalışanların örgüt kültürüne bağlılık değerlerinde yatmaktadır.

3.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Bu modelde üç tane Tip belirlenmiştir. Bunlar Tip A, Tip J ve Tip Z olarak isimlendirilmektedir. Tip A "Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü", Tipi J "Japon Tarzı Örgüt Kültürü" ve Tip Z "Amerikan ve Japon Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü" anlamında kullanılmaktadır.⁹⁷ Söz konusu tiplerin özellikleri şu şekilde listelenebilir⁹⁸:

A Tipi Örgüt: Bu örgüt kültüründe çalışanların dönemlik veya mevsimlik çalışma süreçleri vardır. Çalışanlarda bireysel mesuliyet ve karar alma ön planda olup ortak karar mekanizması bulunmamaktadır. Çalışanların belli olan iş pozisyonlarında uzmanlaşması sağlanmıştır. Çalışanların başarılarına göre değerlendirme yapıp hızlı şekilde yükselmesi oluşmuştur;

1. Bilinene bilimsel kontrol mekanizmaları,
2. Kısa süreli istihdam,
3. Kişisel sorumluluk,
4. Kişisel karar verme,
5. Belirlenmiş meslek,
6. Kısa sürede değerlendirme ve terfi.

J Tipi örgüt: Japon örgüt kültüründe Japonların aile kültürüne benzer yapılanması vardır. Japon kültüründe çalışanların iş güvencesi hayat boyu olmakta, ortak karar verme ve ortak mesuliyet alma söz konusudur. Değerlendirme ve terfi

⁹⁷ Öztürk, a.g.e., s. 74.

⁹⁸ Zülfiye Canpolat, Hemşirelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul, 2012, s. 74 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Japon kültüründe uzun zaman sürmesi çalışanların iş pozisyonlarının belli bir tecrübe ve olgunluğa ulaşılması istenmektedir. Çalışanlarının iş konusunda disiplinler arası uzmanlaşması sağlanmıştır;

1. Hayat boyu istihdam,
2. Kolektif sorumluluk,
3. Kolektif karar verme,
4. Yavaş değerlendirme ve terfi,
5. Belirlenmemiş meslek,
6. Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları.

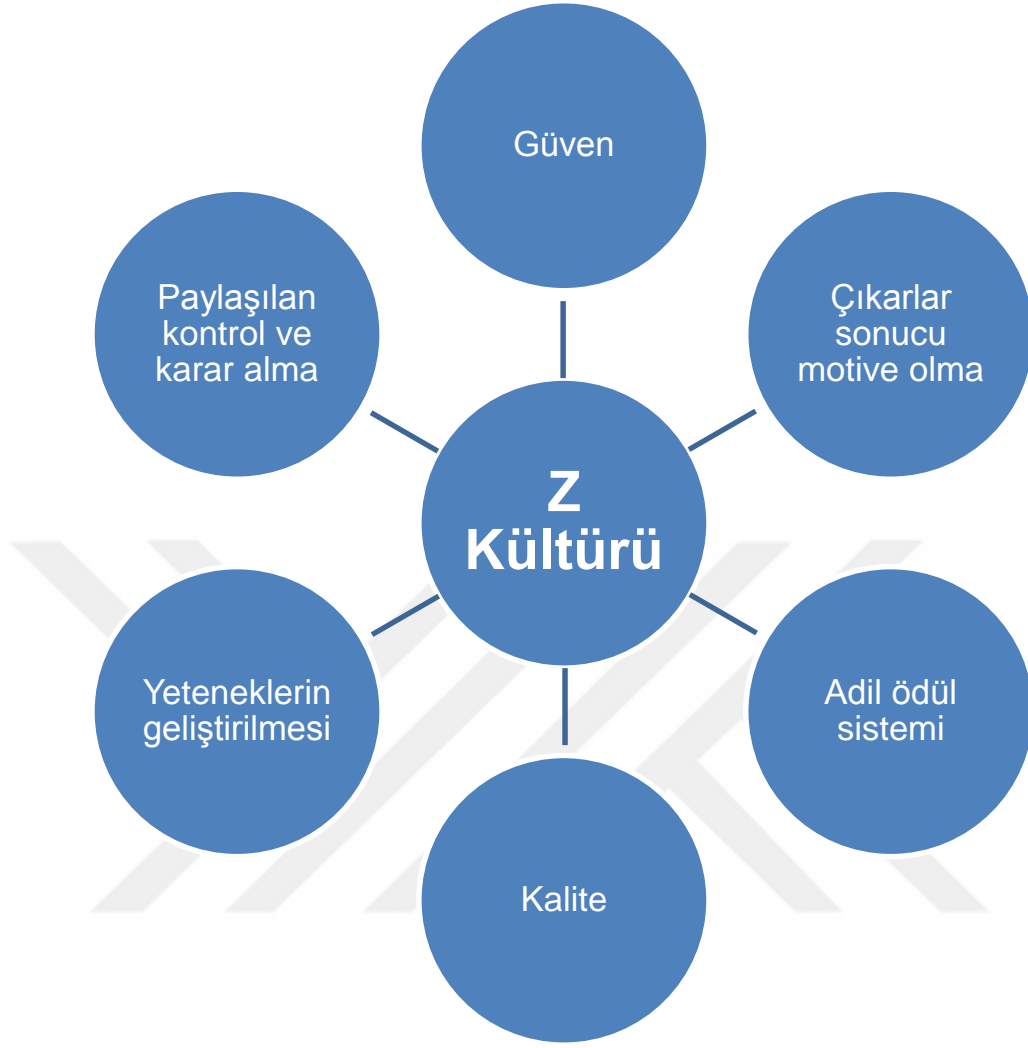
Z Tipi Örgüt: Bu kültürde Amerikan ve Japon kültürünün avantajları ve dezavantajları değerlendirilerek oluşmuştur. Z tipine A ve J kültürlerin ortak yanları gözükmemektedir;

1. Uzun süreli istihdam,
2. Kolektif karar verme,
3. Kolektif sorumluluk,
4. Yavaş değerlendirme ve terfi,
5. Belirlenmeyen biçimsel kontrol fakat belirlenmiş biçimsel araçlarla,
6. Orta derecede belirlenmiş meslek.

Bu modele göre Z kültürü altı bileşen ile sağlanmaktadır.⁹⁹ Şekil 4 Z Modeli`ni görselleştirmektedir,

⁹⁹ FredLunenberg, "Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z", *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* Volume 29, Number 4, 2011.

Şekil-4 Z Modeli¹⁰⁰



Bu modelin geliştirilmesi sürecinde yazar ilk önce Japon tarzının özelliklerinin incelemiştir. Sonrasında ise bu sistemin Amerikan sistemine uyarlanmasını amaçlamıştır. Yazar Z Tipi örgüt kültüründe Japon sisteminin Amerikan sisteminde uygulanabilir özelliklerini toplamıştır.¹⁰¹

3.5. Hofstede Modeli

Hofstede Modelinde ise sekiz unsur bulunmaktadır. Bu boyutlar:¹⁰²

1. Yöntem Merkezli-Hedef Merkezli: Örgütün etkinliğini kültürel olarak iç ve dış hedeflere ulaşabilmek için riskleri en aza indiren merkezi unsurdur.

¹⁰⁰ FredLunenberg,a.g.e.,s.6.

¹⁰¹ Özcan, a.g.e., s. 36.

¹⁰² Geert Hofstede, "Organizational Culture", The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>. (Erişim Tarihi: 15.03.2016).

2. İç Kaynaklı-Dış Kaynaklı: Herhangi bir işin içinde çalışanların kültürel zenginliği doğruluk ve iş ahlakı üzerine kurulu ise müşteri potansiyeli o derecede yüksek olması iç kaynaklı, dış kaynak ise müşteri ihtiyaçlarına yönelik faydalı fikirlerin bulunmasıdır.

3. Katıl Olmayan Çalışma Disiplini-Katı Çalışma Disiplini: Bu unsur daha çok iş mekanizmadaki düzen ve disiplin ifade eder.

4. Yerel-Profesyonel: Bir işletmede çalışanların yaptıkları iş mesleki olarak kimliklerini belli eder. Yerel kültürün çalışanların benzerliklerini artırmak için Sosya-Aktif görevini yapar. Profesyonel 'de ise tam zıttadır.

5. Açık Sistem-Kapalı Sistem: Bir kültürel programın içinde herkes tarafından normal karşılan etkinliğe açıklık, anormal karşılamada kapalı sistem olarak ifade edilir.

6. Çalışan Merkezlilik-İş Merkezlilik: İşletmenin çalışma prensiplerine bağlı olarak çalışanlarının rahat ve huzuru için göstermiş oldukları ilgidir. İş merkezlikte ise daha çok çalışanların iş üzerine gösterdikleri sorumluluğudur.

7. Liderlik Tarzının Kabul Edilme Seviyesi: Bu unsorda yöneticilerin çalışanlar üzerinde kültürel olarak etkinliğini ölçme biçimidir.

8. Örgütün Tanımlanma Derecesi: Çalışanların kendilerini örgüt özellikleri ile tanımlaması.

Ayrıca bu modelde dört temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve toplumculuk, maskülen (erkeksilik) ve feminen (kadınsılık) olma şeklindedir.¹⁰³

1. Güç mesafesi özelliği: Örgüt kültüründe bireyler ve toplum içinde belli bir oranda eşitsizlik meydana gelebilir. Eşitsizlikler farklı sonuçlar doğurur ve meydana gelen sonuçların belli bir makamda bulunma, çevresinden destek alma, güçlü ilişkiler kurma vb. özellikler olmasından kaynaklanır. Örgüt Çalışanların kendi içinde yatay ve dikey alanlarda eşitsizlikler olmaktadır. Dikeyde genel olarak yöneticiler arasında meydana gelir. Yatayda ise aynı iş alanında çalışanlarda bulunmaktadır. Hofstede ise bunu şu şekilde ifade ediyor,“ Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir.”

Toplumsal yapımızda genel olarak çalışma serüvenine erken yaşlarda başlamakta olup iş, okul, aile, çevre gibi alanlarda eşitsizliklere de rastlarız. Örnek

¹⁰³ Öztürk, a.g.e., s. 73-74.

olarak bir İşletmede yöneticiler ile çalışanlar ayrı ortamlarda yemek yenmesidir. Geniş güç alanda hiyerarşik bir düzen söz konusudur. Bu tür örgütlenmelerde merkezci sistem ön plandadır. Geniş güç alanda çalışan kişilerin eşitsizlikleri fark ettikleri bilinmektedir. Dar güç alanda ise genişçe göre tam tersidir. Çalışan ve yöneticiler arasında eşsizlikler yok gibidir. Daha çok demokratik örgüt yapılanması vardır. İşletmelerde yöneticiler ile çalışanlar aynı sosyal imkanları kullanıp bir aile gibi birlik bütünlük söz konusudur.

2. Belirsizlikten kaçınma özelliği: Bu özellikte bulunan grup üyelerin belli bir tanımlamada ya da açıklamada bulundurulmayan yapılandırmaların ne derecede etkilendiğini gösteren zihinsel ve biçimsel süreçleri içinde yer alan boyuttur.¹⁰⁴ Belirsizliklerden kaçınmanın yoğun olduğu toplumlarda iş yapılarında fazla risk alma özellikleri yoktur. Bu toplumlarda kişiler daha çok açık net ve belli uygulamalar ve kurallar severler. Her şeyin doğru zamanda doğru plan ve programlar çerçevesinde gelişmesini beklerler. Belirsizlikler toplumların kendilerine olan güven kaybına sebep olur. Bu tarz toplumlarda değişim çokça istenilen ve beklenen bir unsur değildir. Belirsizliklerden kaçınmanın az olduğu kültürlerde toplumların risk alma oranı yüksektir. İşletme sahipleri daha rahat yatırımlarda bulunurlar. Belirsizliğin ve riskin fazla olduğu durumlarda stresli bile olsalar çevresine saldırgan davranışlarda bulunmazlar. Kendi yaşadığımız ülkemizde bile belirsizliğe karşı belli bir esneklik gösteren, Türkiye tahammüllü olan ülkelerden birisidir.¹⁰⁵

3. Bireycilik ve Toplumculuk Özelliği: Bireyin yapısal olarak kendi çevresiyle olan ilişkilerinde kişisel yönlerini ön planda tutarak “ben” merkezli davranış ve tutum sergiler. Toplumculuk da ise ortak hedef ve gayede beraber hareket etme “biz” olma davranış ve tutum sergileme biçimi vardır.¹⁰⁶ Gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde refah düzeyi artıka örgütsel yapılarda bireycilik daha fazla baskın gelmektedir. Bireyci toplumlarda bu baskınlık iş performanslarında etkisi görünmektedir. Örneğin; İşletimlerde ödül verme yönteminde grupsal başarıdan çok bireysel performansa göre değerlendirilir.¹⁰⁷

4. Erkeksilik ve Kadınsılık Özelliği: Yeryüzünde insanlar, erkek ve kadın olmak üzere iki farklı cinsiyette yaratılmıştır. İnsanların yaratılış gereği farklı özellikleri

¹⁰⁴ Mehmet Tıgılı ve Ünsal Sığılı, “Belirsizlikten kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: XXI, Sayı:1, 2006, 327-342, s. 331.

¹⁰⁵ Temel Aksoy, “Türkiye'nin Kültürü”, *temelaksoy.com*, <http://www.temelaksoy.com/turkiyenin-kulturu/> (Erişim Tarihi:31.01.17)

¹⁰⁶ Tıgılı ve Sığılı,a.g.e.,s.330.

¹⁰⁷ Görmen,a.g.e.,s.31.

vardır. Bu özellikler kadının ve erkeğin yaşamlarını sürdürebileceği şekilde hal, hareket ve davranışları sergiler. Erkeklerin bedensel ve zihinsel olarak kadınlara göre daha ağır işlerde çalışabilme yapıları, kadınlarda ise erkeklere göre daha naif ve duygusal bir yapıları vardır. Buna göre de kadın ve erkeğin toplumun uygun gördüğü meslek gruplarında çalışma ortamları mevcuttur.¹⁰⁸

3.6. Deal ve Kennedy Modeli

Bu modeli oluşturan Terrene Deal ve Allan Kennedy örgüt kültürüne farklı bir boyuttan bakınmıştır. Bu model örgütün çevre üzerindeki yapısından çok çevrenin örgüt kültürü içindeki etkileşimi ön plana çıkarmıştır. Bu modeli oluşturan unsurlar dört çeşit nominal kültürdür. Bu nominaller zarar görme olasıkları üzerine kurulu olan geri dönüş kültürleridir. Bu kültürler; yüksek risk- yavaş geri beyan kültürü, yüksek risk-hızlı geri beyan kültürü, düşük risk- yavaş geri beyan kültürü ve son olarak düşük risk-hızlı geri beyan kültürüdür.¹⁰⁹

Deal ve Kennedy modellerinde farklı kültürlerin ortaya çıkmasında oynanan rollerden biri, Örgüt planlama yöntemin çevresel yapının ölçüsü ile planın uygulamadaki katkısının çevreden aldığı etkin dönüşümle bağlantısıdır. Bu bağlantı tipinin örgüt kültürü ile çevre ilişkisi üzerine kurulmuş boyuttur.¹¹⁰

Deal ve Kennedy modelleri dört çeşit nominal kültürü şu şekilde listelenmiştir:¹¹¹

1. Yüksek risk-yavaş geri beyan (aktif) kültürü, büyük çapta yatırımlarda bulunan gereğinden fazla risk alabilen işletme kültürüdür. Örgüt kültüründe büyük risk almayı seven disiplinli çalışma stili olan ve sabır yönleri gelişmiş kurumlardır. Bu kültüre sahip olan işletmeler; eğitim kurumları, teknoloji firmaları ve ağır sanayidir.

2. Yüksek risk-hızlı geri beyan (dinamik) kültürü, karar alma becerisi hızlı olan ve kısa zamanda aldığı kararların doğruluğunu devamlı kontrol eden kültürdür. Bu kültür karakterine sahip işletmeler daha çok sistemli çalışma ve aktif iletişim ağı bulunur. Bu kültüre sahip işletmeler; Telekom, internet ve inşaat firmalardır.

¹⁰⁸ Görmen,a.g.e.,s.32.

¹⁰⁹ Zafer Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman,2010, s.94 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹⁰ Aksay,a.g.e.,s.69.

¹¹¹ Kalkan,a.g.e.,s.41-42.

3. Düşük risk-yavaş geri beyan (bürokratik) kültürü, İşletmelerin aldıkları kararlar düşük risk taşıyan ve geri dönüş hızları yavaş olmandır. Bu kültüre sahip olan sigorta şirketleri, kamu kurumları ve esnaf kuruluşlarıdır. Fazla iç denetimi olmayan örgüt üyelerin belirli saatlerde gereği kadar iş yapma bilincinde sahip olan ve sonuç değerlendirme fazla bulundurmeyen kültürdür.

4. Düşük risk-hızlı geri beyan (mesuliyet) kültürü, Risk derecesi düşük olan ve aldıkları kararları hızlı dönüş yapan işletme kültürüdür. Bu kültüre sahip olanlar çalışmayı seven ve sorumluluk duygusu gelişmiş örgütlerdir. Bu örgütler, sivil toplum kuruluşları ile spor kulüpleridir.

3.7. Kilmann Modeli

Kilmann modelinde örgüt kültürü ve verimliliği arasındaki bağlantıyı tespit edilmiş ve ortak çalışma alanları vurgulanmıştır. Bu çalışmaların temelinde işletmelerin örgüt kültürü olan ilişkisi ve çalışanların bu ilişkiyi ne derecede geliştirip, benimseyip ileriye götürme alanlarını belirtmiştir.¹¹²Bu alanlar örgüt kültürünün devamlılığı için ortak bir inanç, tutum, değer, prensipler oluşturmuştur.¹¹³ Bu oluşumun iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgüt kültürünün işlevsel iki ayrı yönünü açıklamaktadır. Bu açıklama bürokratik kültür ve yenilikçi kültür çerçevesinde şekillenmiştir.¹¹⁴

- 1. Bürokratik kültür:** Bu tür kültüre sahip olan işletmeler geçmiş deneyimler ile geleceğe yön vererek geçmişte yaşanan tecrübeleri örgüt kültürüne yansıtandır. Bu kültürde işletme çalışanlarının sahip oldukları çalışma koşulları, görevleri ve sorumlulukları önceden bellidir.

Bu tür kültür biçimine sahip olan işletmeler yaptıkları işlerin düzen ve kontrollerini kendi içinde yürüterek işletme hedeflerinin iç ve dış tutarlığını sorgularlar. İşletme içinde çalışanların hiyerarşik düzenleri vardır. Bu düzenlerini kolay bir şekilde değiştirmek istemezler, var olan işletme düzenlerini yapısını sürdürmek isterler. Bundan dolayı bürokratik kültür daha çok gelenekçi kültür diye adlandırılır.

¹¹² Cemal Aküzüm vd.,“ İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Algılamalarına İlişkin Bir Analiz”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016,13(1), s. 3.

¹¹³ Salih Yeşil vd.,“Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, 2016, ss.150-172, s.152.

¹¹⁴ Tüfekçi, a.g.e., s. 21-22.

2. Yenilikçi kültür: Kendi içinde pek çok kültürü barındıran devamlı gelişim gösteren, sürekliliği bulunan uyum becerisi yüksek olan kültür biçimidir. Günümüzde çevresel koşulların devamlı değiştiğinden dolayı yenilikçi kültürün değişimi seven yapısı vardır. Bu tür kültür örgütüne sahip işletme çalışanları daha aktif, hırslı, girişken, yaratıcı ve öz güven yüksekliği bulunur. Bu örgüt kültüründe bireysel ve takım çalışma işlevi olmakla birlikte örgüt kültür biçiminin yaratıcılık, yenilenme ve iş birliği ön plandadır. Yenilikçi kültür bürokratik kültüre göre daha özgür hareket edebilme yeniliklere açık olma ve eleştirel düşünce yapısına sahiptir. Yenilikçi kültürde özgün fikirlere açık olan çalışanlarına değer veren sosyal bir yapı oluşturur.¹¹⁵

3.8. Handy Modeli

Örgütlerde dört çeşit kültür türü bulunmaktadır. Bunlar güç kaynaklı kültür, rol kaynaklı kültür, konu kaynaklı kültür ve kişi kaynaklı kültürdür. Güç kaynaklı kültürde yönetici tepe noktadadır ve elinde bulundurduğu gücü kullanmaktadır. Rol kaynaklı kültürde her bireyin belirli bir görevi bulunmaktadır. Bireyler görevlerini yerine getirdiklerinde farklı görevler yerine getirilmiş olur ve bir bütün olarak çalışmalar tamamlanır. Konu kaynaklı kültürde bireylerin işlerinden ziyade projelere ağırlık verilmektedir. Her bir kişinin görevi üzerinde durulmaz ve bitirilmesi gereken projeler üzerinde durulur. Bu projelere birden fazla birey farklı alanlarda görev sürdürmelerine rağmen katılırlar. Kişi kaynaklı kültür ise sıradan olmayan bir kültür türüdür. Bu kültür türünde örgütün amaçlarından ziyade bireylerin kişisel çıkar ve amaçları göz önünde bulundurulmaktadır.¹¹⁶

Güç kültüründe patron ya da yönetici merkezde bulunmaktadır. Bu kültürde güç merkezde toplanmaktadır ve kontrol merkezi bir yapıya sahiptir. Statü, itaat, güç ve denetim gibi kavramlar önemli görülmektedir. Rol kültürü bürokratik kültür olarak da isimlendirilmektedir. Bu kültürde güç kişiden kaynaklanmaktan ziyade kişinin sahip olduğu pozisyondan kaynaklanmaktadır. Bu kültürde kişilerin davranışlarını rolleri belirlemektedir. Konu kültürü proje tabanlı bir kültürdür. Ortada gerçekleştirilmesi gereken bir iş vardır ve bu işi gerçekleştirecek bir grup bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin sahip olduğu statüden ziyade sahip oldukları yeteneklerdir. Bireylerin sahip oldukları yetenekler ve yeterlilikler proje süresinde hangi konumda olacaklarını belirlemektedir. Kişi kültüründe ise diğerlerin çok farklı bir mantık bulunmaktadır. Diğer

¹¹⁵ Kalkan,a.g.e., s.54.

¹¹⁶ Charles Handy, "handy' sfourtypes of Organisational Cultures", <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-manage-ment / management -perspective-and-practice/content-section-3.5.2> (Erişim tarihi:01.01.2017).

kültür türlerinde birey örgüt için çalışır. Fakat burada örgüt birey için çalışmaktadır. Bireyin talep ve beklentileri merkezdedir. Bireysel çalışmalara ve başarılarına önem verilmektedir.¹¹⁷

3.9. Miles ve Snow`Un Örgüt Kültürü

Miles ve Snow Modelinde ise koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci, kültür ve tepki verici kültür türlerinden bahsedilmektedir. Söz konusu kültürler şu şekilde açıklanabilir:¹¹⁸

1. Koruyucu örgüt kültürü: Farklı alanlara yönelmeden sadece sahip olduğu yeri korumaya çalışan örgüt tipidir. Yüksek riskli stratejiler tercih edilmez. Örgüt mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya çalışır, yeni pazarlara girmek istemez.

2. Geliştirici örgüt kültürü: Sürekli çevredeki fırsatları kollayan, risk alabilen örgüt tipidir. Yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimi gösterirler. Bu anlamda yeniliklere açıktırlar. Gelişme, büyüme, girişimcilik temel değerler arasında yer alır.

3. Analizci örgüt kültürü: Sürekli çevreyi ve rakipleri analiz eden örgüt tipidir. Risk alma rakiplerin, çevrenin değişimine uygun olarak alınmaktadır. Durgun büyüme veya rakip büyüdükçe kendini ona göre ayarlama söz konusudur. Koruyucu ve geliştirici kültürün belirli özelliklerinin sentezinden oluşur.

4. Tepki verici örgüt kültürü: Bir kriz meydana geldiğinde, müşterilerden veya örgütün çevresinden bir baskı veya uyarı olduğunda örgütte ayarlamalar yapılmaktadır. Krizden kurtulmak için yapılan tasarruf stratejileri örnek verilebilir. Sadece sorunlu hallerde risk almayı tercih ederler.

3.10. Örgüt Kültürün Diğer Modelleri

Bu sayılan modellerden başka da modeller geliştirilmiştir. Neziha Tüfekçi söz konusu modelleri özetlemiştir. Yazara göre Tablo 2 örgüt kültürü modelleri belirtmiştir.

¹¹⁷ Kalkan, a.g.e., s. 43-45.

¹¹⁸ Şahinyan, a.g.e., s. 38.

Tablo-1 Örgüt Kültürü Modelleri¹¹⁹

MODEL	ÖZETİ
Ansoff Modeli	Durgun kültür, tepkici kültür, katılımcı kültür, keşfedici kültür, yaratıcı kültür olmak üzere ayırım yapmıştır.
Bosetsky ve Heinrich Modeli	Araştırmacılar örgütlerin ruhsuz ve cansız örgüt kültürü ya da ve gibi döşenmiş ve hayat dolu örgüt kültürü olarak ikiye ayrıldığını savunmuşlardır.
Byars Modeli	İnsanları katılımcı ve katılımcı olmayan; faaliyetleri ise, tepkisel ve sezgisel olarak gruplandırarak, örgüt kültürünü bu özelliklere göre; etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür olarak açıklamıştır.
Cameron ve Quinn Modeli	Örgüt kültürünü dört kültür tipi ile açıklamıştır. Bu model her bir kültür tipinin (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) kendine has paylaşılan inançlar, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri ifade etmektedir.
Christensen ve Gordon Modeli	Örgüt kültürünün boyutlarını agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim olarak ortaya koymuşlardır.
Vries ve Miller Modeli	Paranoid kültür, karizmatik kültür, çekinik kültür, bürokratik kültür, politize olmuş kültür üzerinde durmuşlardır.
Goffee ve Jones Modeli	Sosyolojik çerçeveden ele alarak sosyallik ve dayanışma boyutlarıyla değerlendirme yapmışlardır. Buna göre; şebekeleşmiş kültürler, komunal kültürler, parçalı kültürler, iş odaklı kültürler üzerinde durmuşlardır.
Hicks Modeli	Örgütleri genel kabul görmüş olan üç grupta toplamıştır. Bu gruplar; biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler, birincil ve ikincil örgütler, amaçlarına göre örgütler şeklinde sınıflandırılmıştır.
Jones Modeli	Örgüt kültürünü; üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ile her bir kültürün işlem maliyetleri üzerinde etkisinin olduğunu savunmaktadır.
Wallach Modeli	Değerler ve inançlara yoğunlaşarak örgütlerin kültürünü bürokratik, gelişmeci ve destekleyici kültür olarak üçe ayırmıştır.
Kono Modeli	Örgüt kültürünü liderlik ve yenilik eksenine göre; dinamik kültür, lideri izleme ve dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider ile hareketsiz kültür şeklinde sınıflandırmıştır.
Sonnenfeld Modeli	Beyzbol takımı kültürü, kulüp kültürü, akademi kültürü ve kale kültürü ayırımını yapmıştır.

Verimlilik ve örgüt performansından bahsedilirken birçok çalışmada örgüt kültürünün çalışma performansına olan etkisinden bahsedildiği görülebilmektedir. Bu sebeple, örgüt kültürü, verimlilik ve örgüt performansı kavramlarının birbirleriyle

¹¹⁹ Tüfekçi, a.g.e., s. 21-22.

bağlantılı kavramlar olduklarını ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın bu aşamasında örgüt performansı kavramı incelenecektir.

3.11. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünü örgütler için önemli yapan birçok sebep bulunmaktadır. Öncelikle, örgüt kültürü liderler için kullanılması gereken çok önemli bir araçtır. Zira liderler için örgüt içerisinde bulunan bireylerin davranışlarını şekillendirmek sistemli bir çalışma ortamı oluşturmak için gereklidir. Liderlerin bu noktada örgüt kültürünü davranışların şekillendirilmesinde kullanmaları mantıklı olacaktır. Bunun yanında, liderlerin görevlerinden biri de örgüt için bir amaç belirlemektir. Fakat amaç belirlendikten sonra örgüt bünyesinde çalışan bireylerin bu amacı benimsemesi ve amaca ulaşmak için birlikte hareket etmeleri gerekmektedir.¹²⁰

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹²¹

1. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için lider tarafından belirlenen amaçları benimsemesi gerekmektedir. Bu amaçları elde etmek için yerine getirilmesi gereken görev çalışanlar tarafından "gerekli" görüldüklerinde çalışanlar daha istekli bir biçimde çalışırlar.

2. Amaçların ve yapılması gereken işlerin tatmin edici olduğunu düşünen çalışanlar dikkatlerini görevlerini yerine getirmeye odaklayacaktır.

3. Ayrıca örgüt kültürü örgüte yeni katılan bireylerin de söz konusu amaçları ve görevleri benimsemelerini sağlayacaktır.

4. Amaçların benimsenmesi ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan motivasyonun sağlanması için lider örgüt bünyesinde çalışan kişilere açık, anlaşılır ve tatmin edici sinyaller göndermelidir. Bu sinyaller öncelik, değer ve inançlarla ilgilidir.

5. Kültür bir kere oluşturulduğunda ve çalışanlar tarafından benimsendiğinde, liderin sahip olduğu öncelikler, değerler ve inançlar örgüt bünyesinde çalışan kişiler tarafından da benimsenecektir.

6. Özellikle yeni gelenlerin söz konusu öncelik, değer ve inançları daha zor benimseyecekleri göz önüne alındığında, bu kişileri kazanma noktasında benimsenmiş bir örgüt kültürünün işe yarayacağını düşünmek gerekmektedir.

¹²⁰ Madu, a.g.e., s. 1.

¹²¹ Madu, a.g.e., s. 2.

7. Örgüt kültürünü önemli yapan noktalardan biri bazı süreçleri şekillendirmesidir. Örgüt kültürünün şekillendirdiği konular şu şekilde listelenebilir:¹²²

8. Örgüt kültürü doğru kararların enler olduğunu belirler,

9. Örgüt kültürü çalışanlara hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğu hakkında bilgi verir,

10. Örgüt kültürü örgüt bünyesindeki bireylerin kendi aralarında nasıl iletişim kuracakları hakkında bilgi verir,

11. Örgüt kültürü bireylerin, grupların ve örgütün bütününün belirli işleri nasıl yapacakları hakkında onlara yol gösterir,

12. Örgüt kültürü faaliyetlerdeki etkinliği artırır,

13. Örgüt kültürü faaliyetlerin gerçekleştirilme hızını artırır,

14. Örgüt kültürü örgütün değişimi kabullenme kapasitesini şekillendirir,

15. Örgüt kültürü dış çevrede bulunanların örgüte karşı olan tutumlarında belirleyici olur,

16. Örgüt kültürü başarılı sonuçların elde edilmesini kolaylaştırmak için kullanılabilir,

17. Örgüt kültürü amaçların elde edilmesini kolaylaştırır,

18. Örgüt kültürü yeni uygulamaların hayata geçirilmesini sağlar.

19. Örgüt kültürünü önemli yapan sebeplerden biri de rekabet avantajıdır. Günümüzde küreselleşme ve ulaşım gibi çeşitli alanlardaki gelişmeler rekabeti hızlandırmaktadır. Sermaye kaynakları ve teşviklerle yeni firmalara pazarlara girebilmektedir. Bu durumda, örgütlerin pazarlarda tutunmaları zorlanmaktadır. Zira müşteriler birden fazla alternatiflere sahip olabilmektedirler. Bu aşamada rekabet avantajı elde eden örgütler varlıklarını devam ettirip başarılı olmaktadır. Diğer tarafta rekabet avantajını kaybeden örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri zorlaşmaktadır.

20. Örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında örgüt kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda belirlenen stratejilerin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştırır ya da zorlaştıran bir araçtır.

¹²² Desson ve Clouthier, a.g.e., s. 3.

21. Yazara göre “güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş davranışsal parametreler mevcut iken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda ise üyeler neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Dolayısıyla, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme sürecinde güçlü kültüre sahip örgütlere kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için, güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.”¹²³

22. Örgüt kültürünün güçlü bir biçimde yerleştiği örgütlerde görülen davranışlarda bir bütünlük olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü bütünlleştirici bir özelliğe sahiptir. Örgüt kültürünün sahip olduğu bu bütünlleştirici özellik örgüt içerisindeki tüm kişi ve kurumların aynı doğrultuda hareket etmeleri ile sonuçlanmaktadır.

23. Örgüt kültürü sayesinde örgütün içerisindeki kişi ve birimler bir arada tutulmaktadır. Bunların farklılıklar nedeniyle dağılımları ve aralarında uyumsuzlukların yaşanması engellenmektedir. İlgili kaynaklarda, örgüt kültürü bir çimentoya benzetilmektedir.

24. Örgütün içerisinde birden fazla kurum ve kişinin bulunması nedeniyle bu kurum ve kişiler tuğla olarak düşünülebilir. Örgüt ise bu farklı kurum ve kişilerden oluştuğu için örgüt kültürü farklı tuğlalardan oluşan bir yapının çimentosu olarak görülebilir. Örgüt kültürü birlik ve düzeni tesis etmekte, örgüt içerisindeki unsurları eşgüdümlü hareket eder hale getirmekte ve örgütü iç ve dış tehditlere karşı korumaktadır.¹²⁴

25. Örgüt kültürünün birleştirici bir özelliğe sahip olmasında iletişimin de önemli bir rolü bulunmaktadır. “Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını destekleyecek ve açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü oluşturulduğunda bilgi toplama, dönüştürme, uygulamalarda kullanma ve koruma süreçleri hızlanmakta dolayısıyla örgütsel etkinlik artmaktadır. Bu nedenle çalışanlar arasındaki işbirliğinin varlığı, örgüt içinde bilginin taşındığı ve yaratıldığı en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir.”¹²⁵

26. Örgüt kültürü örgüt içerisinde bulunan çalışanların ya da herhangi bir grup çalışanın hem örgüt içerisindeki süreçlere karşı olan tutumlarını hem de örgütün dışarısındaki değişkenlere karşı olan tutumlarını etkilemektedir. Bu aşamada örgüt

¹²³ Kalkan, a.g.e., s. 12.

¹²⁴ Diker, a.g.e., s. 157.

¹²⁵ Tüfekçi, a.g.e., s. 10.

kültürü tüm çalışanların ya da bir grup çalışanın iç ve dış süreç ve değişkenler hakkındaki sorunları çözmelerinde onlara yol göstermektedir.¹²⁶

27. Ayrıca örgüt kültürü örgütün büyümesini de etkilemektedir. Zira örgüt kültürü başarılı bir biçimde oluşturulduğunda örgütün büyümesi, kaliteli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, hedef kitlenin beklentilerinin karşılanması, sorunların belirlenebilmesi ve belirlenen sorunların çözülmesi kolaylaşacaktır. Örgüt kültürü göz önünde bulundurulmadan özellikle de sorunların çözülmesi zorlaşacaktır.

28. Örgüt kültürü karar alma süreçlerinde etkili olmaktadır. Karar alma süreçlerinde örgüt kültürünün özellikleri dikkate alınmaz ise alınan kararları çalışanların benimsemesi ve istekli bir biçimde uygulamaları zorlaşacaktır. Çalışanların kararları benimsememesi, uygulamak istememesi ya da uygularken örgüt kültürüne aykırı olan durumlar sebebiyle zorluklar yaşamaları sorunların çözümünde alınan kararların yeterli olmasını engelleyecektir.

29. Örgütlerde kararlar alınırken çok farklı değişken göz önünde bulundurulmaktadır. Dış çevreden kaynaklanan değişkenler ve iç çevreden kaynaklanan değişkenler sermaye gibi değişkenlerle de birleştiğinde kararların alınması zorlaşmaktadır. Söz konusu kararlar alınırken hata yapılmamalıdır. Fakat alınan kararlar ne kadar doğru olursa olsun, örgüt kültürü dikkate alınmaz ise ve doğal olarak alınan kararların uygulanması zorlaşırsa istenen sonuçlar elde edilemeyebilir.

30. Yönetim kadrosu alınacak kararları uygulamakla sorumlu olan örgütü çok iyi tanımalıdır. Yapamayacakları ya da yapmayacakları kararları almaktan uzak durmalıdır. Alınan kararlar örgütün doğasına aykırı olmamalıdır.¹²⁷

Daha önceki sayfalarda da elde edilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, örgüt kültürünün, liderler için örgüt bünyesinde çalışan birimlerin ortak amaçları elde etmek için ortak davranış modelleri geliştirmelerini sağlamada kullanabilecekleri etkili bir araç niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Özetle örgüt kültürü liderler tarafından örgüt içerisindeki davranışları kontrol etmek için kullanılabilir.¹²⁸

Örgütün kültürü örgüt içerisinde davranışların kontrol edildiği bir sosyal kontrol mekanizması konumundadır. "Kültürün işgörenlerin tutum ve davranışlarını

¹²⁶ Diker, a.g.e., s. 157.

¹²⁷ Madu, a.g.e., s. 2.

¹²⁸ Madu, a.g.e., s. 1.

şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması olması, ödül ve terfi gibi motivasyonu tetikleyici unsurlarla ilişkisini kuvvetlendirmektedir.”¹²⁹

Örgüt kültürünü önemli bir özellik olarak elinde bulunduran örgütler taklit edilmesi çok zor olan özellikleri ile diğer örgütlerden ayrılmaktadırlar. Bu durum söz konusu örgütün rakiplerinden daha etkin çalışmasını sağlamaktadır. Aslında kültür açısından bakıldığında örgütleri insanlara benzetmek yanlış olmayacaktır. İnsanlar benzersizdirler. İnsanların sahip oldukları kişisel özellikler onları diğer insanlardan ayırmaktadır.

Bu kişisel özellikler sayesinde insanlar ya başarılı olurlar yada başarısız olurlar. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Örgütler sahip oldukları kültürel özellikleri sayesinde diğer örgütlerden daha farklı hale gelirler. Bu farklılık örgütün başarılı olmasında yada başarısız olmasında etkili olmaktadır. Örgütleri minyatür toplumlar olarak görmek mümkündür. Bir toplumun sahip olduğu özellikler ne kadar istenen şekildeyse, o toplumun yükselen bir toplum olması o kadar kolay olacaktır. Birçok alanda istenmeyen bir sistemin bulunduğu ve olumsuz özelliklere sahip olan bir toplumun ise büyük sıkıntılar yaşamaması kaçınılmaz olacaktır.¹³⁰

¹²⁹ Murat Görmen, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012, s. 20 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹³⁰ Tüfekçi, a.g.e., s. 10.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans örgütlerin reel olarak başarısını gösteren unsur olmakla beraber örgütün hizmet içi yaptıkları faaliyetlerin ve etkinliklerin ne derecede olumlu kazanımlar aldığını belirten süreçtir. Bu süreçte örgütsel performansın boyut ve gösterge arasındaki ilişkileri geliştirme ve yöneltme örgütün hedeflere ulaşabilme yeteneğini ifade edebilme şeklidir. Konu başlığı altında incelenerek örgüt performansının tanımı, boyutları, örgüt performansını etkileyen etmenler ve performans ölçümü üzerinde durulmaktadır.

4.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN TANIMI

Örgütlerin başarılı olmaları hem kendileri için, hem de üyesi oldukları toplumlar için önemlidir. Zira başarılı örgütlerin bulunduğu milletler ekonomik açıdan başarılı olacaklardır. Bu sebeple, örgütlerin çalışma performansları kendileri için olduğu kadar çevreleri için de önemlidir. Araştırmacıların büyük çoğunluğu örgütlerin başarılı olmalarının, politik, sosyal ve ekonomik şartları etkilediğini düşünmektedir. Bu şekilde düşünen araştırmacılara göre örgütler ne kadar başarılı olurlarsa, faaliyet gösterdikleri ülkelerin politik, sosyal ve ekonomik konumlarını o kadar güçlendirirler. Bir toplumun ekonomik açıdan gelişmesi için o toplumdaki örgütlerin yüksek performans ile çalışmaları gerekecektir. Hem örgütlerin, hem de bünyesinde buldukları toplumların yüksek olabilmesi için örgütlerin sadece yüksek performans göstermeleri yetmemekte, bu performans seviyesinin düzenli olarak yüksek tutulması gerekmektedir. Örgüt performansından bahsederken belirli bir dönemdeki performanstan ziyade, yüksek performansın örgütün genel bir niteliği haline gelmesinden bahsedilmelidir. Örgütün performansı yönetim araştırmalarının en önemli değişkenlerinden biri olmaktadır ve örgütün başarısında anahtar role sahiptir.¹³¹

Yönetim ile ilgili araştırmaların önemli değişkenlerinden biri olması nedeniyle örgüt performansı üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Diğer tarafta, gerçekleştirilen çalışma sayısının çokluğuna rağmen üzerinde fikir birliği oluşmuş bir tanım

¹³¹ Corina Gavrea, Liviullies ve RoxanaStegerean, "Determinants Of OrganizationalPerformance: The Case Of Romania", *Management & Marketing Challengesforthe Knowledge Society*, (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300, s. 286-287.

bulunmamaktadır. Bu durumun sebebi ise örgüt performansı kavramının birçok anlam içermesidir.¹³²

Fikir birliğinin oluşmaması nedeniyle örgüt performansı kavramı tanımlanırken örgüt performans modelinin değişkenleri ve performansın türleri üzerinde durmak gerekmektedir. Örgüt performansı dendiğinde akla hedef ve amaçlar veya gerçek çıktılar gelmektedir. Bu kavram çoğunlukla finans çalışanları, muhasebe, yatırımcılar, işletme yöneticileri, insan kaynakları çalışanları ve benzeri çalışan ve birimler tarafından örgütün ortalama etkinliğini belirlemek amacıyla incelenmektedir. Bu kişi yada birimler değerlendirmelerini yaparken yada yeni kararlar alırken hedef, amaç ve gerçek çıktılar üzerinde değerlendirmelerde bulunurlar. Örgüt performansı, belirli araç ve kaynaklara sahip bulunan örgütlerin, söz konusu araç ve kapasitelere uygun bir biçimde kapasite kullanmaları ve amaçları gerçekleştirme noktasında çalışanları olması gerektiği kadar yük yüklemelerini ve amaçlarını gerçekleştirme seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt çalışanlara görev verirken ve amaçlarını belirlerken, sahip olduğu imkanları dikkate almaktadır. Bu aşamada örgüt performansı sahip olunan iş gücü, malzeme ve sermaye gibi faktörlerin mümkün olduğunca verimli kullanılmasını ister. Sahip olunan tüm bu faktörlerden en yüksek verimin alınması durumunda örgütün performansının yüksek olduğunu sonucuna ulaşmak mümkün olacaktır. Örgüt performansı çok farklı açılardan tanımlanabilir. Örneğin genişletilmiş işgücü, gelir, net gelir ve hisse senedi fiyatları gibi finansal ve ekonomik performans faktörleri bile örgüt performansı kapsamında değerlendirilebilir. Genel olarak örgüt performansı tanımlanırken örgütlerin amaçları ve söz konusu amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynaklar odak noktası olarak görülmektedir.¹³³ Örgüt performansı kavramını daha iyi anlayabilmek için örgüt performansına etki eden unsurlar incelenmelidir. Örgüt performansı kavramının unsurları iki alt başlık altında değerlendirilebilir.

1. İç çevre: Örgüt performansının çok daha fazla değişkenini barındırdığı şirket içi çalışmaların çoğunlukla uyumluluk ve uyum sağlama yeteneği geliştirebilen, teknolojinin sunduğu imkanlardan en iyi şekilde faydalanan çevresel faktördür.

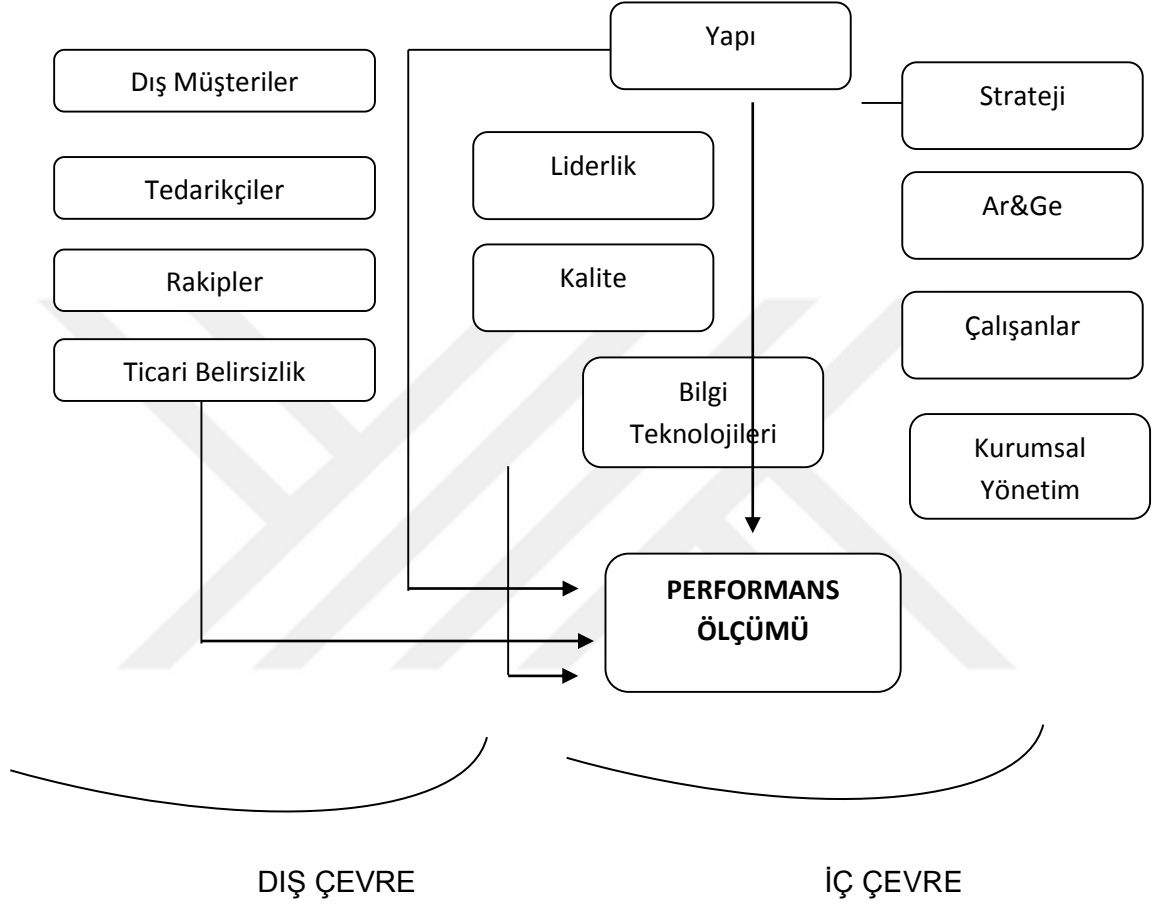
2. Dış çevre: Şirketlerin kendi geleceğini koruyabilmeleri için geliştirmesi gereken örgütsel dış unsurları vardır. Bu unsurlar şirketleri doğrudan etki altına alabilen ve yönlendiren güçlerdir. Şirketler bu unsurların her biri için ayrı bir

¹³² Gavrea ve diğerleri, a.g.e., s. 287.

¹³³ Tüfekçi, a.g.e., s. 34.

strateji oluşturarak olumsuzlukları minimize edebilir ve böylece örgütsel performanslarını en üst seviyede korurlar.¹³⁴ Bu alt başlıklardan ilki dış çevre, ikincisi ise iç çevredir. Şekil 5, örgüt performansı kavramının unsurlarını göstermektedir.

Şekil-5 Örgüt Performansını Etkileyen Unsurların Sınıflandırılması¹³⁵



Yukarıdaki sınıflandırmadan da anlaşılacağı üzere hem iç çevre hem de dış çevre örgüt performansını etkileyen yada performans söz konusu olduğunda dikkate alınması gereken noktalar olabilmektedirler. Dış müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ticari belirsizlikler ile bu faktörlerde gözlemlenen değişimler örgüt performansını etkileyebilmektedir. İç çevrenin ise örgüt performansının çok daha fazla değişkenini barındırdığı görülmektedir. Örgütün yapısı, liderlik, kalite, bilişim teknolojileri, strateji,

¹³⁴ Andreas Dittmar Weise, *Einführung in die Produktions- und Unternehmensstrategien*, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brezilya, 2013, s. 8.

¹³⁵ Corina Gavrea, Liviullieş ve RoxanaStegerean, "Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania", *Management & Marketing Challengesforthe Knowledge Society*, (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300, s. 288.

araştırma ve geliştirme, çalışanlar ve kurumsal yönetim örgüt performansına etki edebilmektedir.

➤ **İÇ ÇEVRE UNSURLARI:**

1. Strateji: Strateji örgütsel performansın istenilen düzeyde olmasının önündeki engelleri ortadan kaldırabilmektedir. Örgüt performansı açısından strateji kavramını inceleyen çalışmalar çoğunlukla iki gruba ayrılmaktadırlar. Bunlardan ilki stratejinin örgütün performansı üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktadır. İkinci grup ise çoğunlukla strateji ile performans ölçümü arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaktadır.

2. Yapı: Örgütün yapısı genellikle örgütün yapısal özellikleri ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Örgütün büyüklüğü (çalışan kişi sayısı), yaşı ve benzeri özellikleri bir biçimde örgütün çalışma sistemini etkilemektedir. Bu özelliklerin sahip oldukları uyumluluk, uyum sağlama yeteneği ve esneklik özellikleri örgütün performansını olumlu yada olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir.

3. Performans Ölçümü: Performansın ölçümü örgüt içerisinde yöneticilerin mevcut durum hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Performans ölçümünün doğru bir biçimde gerçekleştirilebilmesi sayesinde önemli bilgiler elde edilecektir. Bu bilgilerin iki farklı kazanımı olmaktadır. Öncelikle bu bilgiler sayesinde örgüt yöneticileri örgütün ne derecede aktif olduğunu ve elindeki kaynakların en derecede verimli kullanıldığını anlayacaklardır. İkinci aşamada ise örgüt yöneticileri verimli kullanılan kaynaklar hakkında bilgi sahibi olup gerekli tedbirleri alacak ve yüksek performans için daha doğru kararlar alabileceklerdir.

4. Bilgi Teknolojileri: Bilgi teknolojileri örgüt performansı için özellikle gelişen teknolojiye ve hızlıdeğişimlere bağlı olarak önem kazanmaktadır. Öncelikle kabul etmek gerekiyor ki gelişen teknoloji örgütlere yeni imkanlar sunmaktadır. Söz konusu değişime ayak uydurabilen ve yeni imkanları kullanabilen örgütler ürün, hizmet ve çalışma sistemlerini daha iyi hale getirebilmekte, maliyeti azaltabilmekte, daha hızlı çalışabilmekte ve benzeri kazanımları elde edebilmektedirler. Diğer tarafta, teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanmakta güçlük çeken örgütler doğal olarak rekabet avantajı kaybetmektedirler. Bu sebeple bilgi teknolojileri ile örgütün performansının yükselmesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

5. Liderlik: Liderlik örgüt içerisindeki süreçlerin neredeyse tamamını şekillendirmektedir (Örgüt Kültürü bölümünde de ifade edildiği üzere). Örgüt içerisindeki bireyler doğal olarak liderin davranışlarını takip etmektedirler. Hatta çoğunlukla bireyler liderin tutum ve davranışlarını benimsemeseler dahi bu davranışlara uygun hareket etme eğilimi göstermektedirler. Bu sebeple örgüt performansı hakkında liderin sergilediği tutum ve davranışlar örgüt bünyesinde yayılacağı için etkili olacaktır.

6. Ar & Ge: Araştırma ve Geliştirme konusu da bilgi teknolojilerinde olduğu gibi örgüt içerisindeki süreçlerin daha iyi işlemesi, daha uygun yöntemlerin geliştirilip uygulanması ve ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Dahası, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine ek olarak, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde daha önce bulunmayan sistemler, yöntemler, çalışma biçimleri, ürün ve hizmetler ortaya çıkarılmaktadır. Bunların tamamı örgütün daha az girdi ile daha fazla kazanım elde etmesi ile sonuçlanacağından örgüt performansı ile ilişkilidir.

7. Çalışanlar: Örgütlerin başarılı olmalarındaki en önemli unsurlardan biri de kesinlikle çalışanlardır. Eski dönemlerde önemli olan sadece personele sahip olup onları çalıştırmaktı. Günümüzde ise personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır. Diğer bir ifadeyle, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere ek olarak personelin tutum, davranış ve düşünceleri önemli hale gelmiştir. Olumlu tutum, davranış ve düşüncelere sahip olan, örgütün amaçlarını benimseyen, kendisini geliştiren ve yeterli bilgi ve yeteneklere sahip olan çalışanlar örgütlerin başarılı olmalarında anahtar role sahiptirler.

8. Kalite: Örgütlerin başarılı olduklarının en önemli göstergelerinden biri paydaşların beklentilerinin ne ölçüde karşılandığıdır. Paydaşların beklentileri karşılanıyor ve kimi zamanlarda beklentilerden çok daha iyi sonuçlar elde ediliyorsa örgütün performansının istenilen düzeyde olduğu ileri sürülebilir. Diğer bir ifadeyle, örgütün sahip olduğu kalite düzeyi ile örgütün performansı arasında beklentilerin karşılanması açısından doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

9. Kurumsal Yönetim: Kurumsal yönetim ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin kaynağı, kurumsal yönetimin örgüt içerisindeki tüm süreçleri etkiliyor olmasıdır. Bu sebeple kurumsal yönetim sisteminin performansı artıran bir yapıya

sahip olması sonuçla performans adına olumlu neticelerin alınması ile sonuçlanacaktır.¹³⁶

➤ **DIŞ ÇEVRE UNSURLARI:**

1. Müşteriler: Önceleri müşteriler üretilen ürünleri almak zorunda olan Pazar unsurları olarak görülmekteydiler. Sanayi devrimi ile beraber önemli olan ürünü üretmek ve hammadde bulmak gibi konulardı. Fakat zamanla firmaları sayısının artması ve pazarlara erişimin kolaylaşması gibi nedenlerle rekabet ortamı artmıştır. Sonuç olarak müşterilere ulaşabilmek önemli bir konu haline gelmiştir. Sonuç olarak daha fazla kar elde etmek için müşterilere ulaşmak gerekiyor ve müşteriler performansını etkileyen bir unsur olarak görülmektedirler. Örgüt performansının yükseltilmesi için kaliteli ürün ve hizmetlerle müşteri tatmininin sağlanması zorunluluk haline gelmiştir.

2. Tedarikçiler: Örgütlerin büyük çoğunluğu rekabet avantajı kazanmak ve daha iyi sonuçlar elde edebilmek için tedarikçilerle iyi ilişkiler içerisinde olmak zorunda olduklarının bilincindedirler. Örgüt ile tedarikçiler arasındaki karşılıklı güven duygusu ve tedarikçilerin örgütlerin ihtiyaçlarını istendik bir biçimde karşılamaları örgütün faaliyetlerini daha başarılı bir biçimde yerine getirmesini ve rekabet avantajı sağlamasını mümkün hale getirmektedir. Örgüt performansının yükselmesi için örgütler hem uygun fiyat hem de kaliteli mal ve hizmetler sunan tedarikçiler ile beraber çalışmak zorundadırlar.

3. Rakipler: Rakiplerin güçleri ya da gerçekleştirdikleri faaliyetler örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında ve kaybetmelerinde etkili olmaktadır. Bu durum örgütlerin elde ettikleri kar oranını etkilemektedir. Sonuç olarak rakipler örgütün performansını etkileyen bir dış unsur olarak görülmektedir.

4. Ticari Belirsizlikler: Örgütlerin davranışlarında etkili olan noktalardan biri de ticari ortam hakkındaki öngörülerdir. Ticari ortam hakkında belirsizliklerin bulunması doğru faaliyetleri bulmada zorluk çıkartacağı için örgütün performansını olumsuz yönde etkileyecektir.¹³⁷

¹³⁶ Gavrea vd., a.g.e., s. 289-291

¹³⁷ Gavrea vd., a.g.e., s. 292

Örgütün performansını etkileyen başka dış çevre etkenleri de bulunmaktadır. Dahası örgütlerin sürekli olarak dış çevre ile etkileşim içerisinde bulunmaları nedeniyle dış çevredeki fazla sayıdaki değişkenin örgütün performansını etkilediğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır. “Biraz açık sistem niteliği taşıyan örgütlerin çevresi, toplumsal, siyasal, hukuki, ekonomik ve teknolojik gibi pek çok faktörün etkisiyle sürekli bir değişim göstermekte, bu durum örgütlere hem yeni olanaklar sunmakta ve hem de tehlikeler yaratmaktadır. Dolayısıyla örgüt başarısının temel belirleyicilerinden biri de sahip olunan kaynak ve imkânlarla dış faktörler arasında kurulan uyumdur. Çevresel değişkenler örgütü etkilediği gibi örgütten de etkilenebilir.” Örgüt performansının yanında bireysel performans ve ekip performansında da bahsetmek faydalı olacaktır.

5. Bireysel Performans: Örgüt bünyesinde faaliyet gösteren “bireyin” sergilediği ya da sergilemesi beklenen performans türüdür. Bireyin sergilediği ya da sergilemesi istenen performans yönetsel kararların alınması ve bu bireye görevlerin verilmesi aşamasında kullanılacak bilgi sunmaktadır. Ayrıca herhangi bir bireyin herhangi bir birim yada çalışmada gösterdiği performans, ilerleyen dönemlerde gösterebileceği performans hakkında da bilgi verebilmektedir. Bireysel performansın istenilen düzeyde olması hem bireyin çalıştığı grup hem de örgütün genel performansını olumlu bir biçimde etkilemektedir. Bu sebeple bireysel performansın desteklenmesi ve teşvik edilmesi örgütler için olumlu sonuçların elde edilmesini mümkün hale getirecektir. Ücret artışı, personelin transferi, takdir edilme ve ödüllendirme gibi uygulamalar bireysel performansın yükseltilmesinde etkili olabilmektedir.¹³⁸

Bireysel performans ile örgütsel performans arasında kapsam olarak farklılık bulunmaktadır. “Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade eder. Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal sonuçları, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsar.”¹³⁹ “Bireysel performans yönetimi, bireyi merkeze alıp öne çıkaran bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır. Bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi

¹³⁸ Hilal Çelik, Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri ve Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011, s. 57 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹³⁹ Şener Uysal, “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Ekim, 2015, ss. 32-39, s. 33

denir. Bireysel performans yönetiminde amaç, çalışanın başarısını sadece düzenli “not almak” olmamalı bundan öte, çalışanın performansını geliştirmeyi dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak olmalıdır.”¹⁴⁰Bireysel performansa ek olarak bahsedilmesi gereken bir diğer performans türü ekip performansıdır. Zira önceki bölümlerde örgüt kültüründen bahsederken örgütlerin içerisinde bireylerin ve kurumların bulunduğundan bahsedilmişti.

6. Ekip Performans: “Yönetim ekibi oluşturan bireylerin performansından ayrı olarak ekibin performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı gerçekleştirmek ve bir projeyi yerine getirmek için kurulan ekibin performans yönetimi, amaç ve proje hedeflerinin süresi içinde ve belirtilen bütçe ile gerçekleşmesi faaliyetlerini gösteren unsurlardır.”¹⁴¹Bu sebeple örgüt bünyesindeki kişiler kadar, örgüt içerisinde belirli amaçlara ulaşmak için kurulan gruplara da odaklanmak gerekecektir. Bu ekipler iç faaliyet birimleridir. Bu birimler çeşitli yollarla adlandırılırlar. Şube, bölüm, kısım, satış birimi ve benzeri bölümlerden oluşan ekiplerin sergiledikleri performans örgütün başarısını doğal olarak etkileyecektir. Burada dikkat edilmesi gereken fark, ekip performansının birey performansında olduğu gibi şahsi değil, ekibin tüm üyelerinin tek bir kişi gibi düşünülmesi gerekliliğidir. Önemli olan ekibin genel performansıdır. İlgili kaynaklar incelendiğinde ekip performansının bölüm performansı yada birim performansı gibi isimlerle de anıldığı görülmektedir. Ekip performansı bireysel performans ile örgüt performansının arasındaki bir kavramdır. Örgütsel performansta olduğu gibi örgütün nihai durumunu belirlemezken birey bazında değildir. Kriter olarak ekibin amaçlarına ne derecede ulaştığı önemlidir.¹⁴²

4.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Örgütsel performans ile ilgili bazı kriterlere dikkat etmek gerekmektedir. Bu kriterler örgütsel performansın boyutlarını oluşturur.

Örgütsel performans kriterlerinin belirlenmesiyle ilgili takip edilmesi gereken işlemler:¹⁴³

1. İşletme stratejisi ve performans arasında bağlantı kurulmalı,
2. Finansal kriterlerin yanında finansal olmayan kriterlere de ağırlık verilmelidir,

¹⁴⁰ Uysal, a.g.e., s. 35.

¹⁴¹ Uysal, a.g.e., s. 35.

¹⁴² Çelik, a.g.e., s. 60.

¹⁴³ Çelik, a.g.e., s. 64.

3. Bölümler arasında kriterler hakkında farklılıkların olabileceği bilinmeli,
4. Performans ile ilgili olarak belirlenen kriterlerin anlaşılabilir olmalarına dikkat edilmeli,
5. Belirlenen kriterlerin hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamaları önemlidir,
6. Kriterler sıradan kontrol aracı olmamalıdır. Bunun yerine tasarlanırken sürekli gelişimi destekler nitelikte hazırlanmalıdırlar,
7. Örgütün performansının boyutları ile performans kriterleri arasında uyum bulunmalıdır,
8. Kullanılacak verilerin ölçülebilir olmalarına dikkat edilmelidir,
9. Belirlenen performans kriterleri ile örgütün amaçları arasında tutarlılık olmalıdır,
10. Kriterler tasarlanırken örgütün stratejisi göz önünde bulundurulmalıdır,
11. Kriterlerin amaçları açık bir biçimde belirtilmelidir,
12. Performans kriterlerin hangi veri toplama yöntemi ile değerlendirileceği belirlenmelidir,
13. Performans ile ilgili kriterler belirlenirken müşteri, yönetici ve çalışanların görüş ve beklentileri dikkate alınmalıdır,
14. Kriterlerin bazı koşullar değiştiğinde ve gerekli görüldüğünde değiştirilmesi gerekmektedir,
15. Öznel performans değerlendirmeden ziyade nesnel performans değerlendirme kullanılmalıdır,
16. Sayılara bağlı performans değerlendirmeden ziyade oranlara bağlı performans değerlendirme tercih edilmelidir.

Örgüt performansının özellikle ön plana çıkan bazı boyutları olduğu görülmektedir. Bunlar etkinlik ve etkililik, yenilik, kalite, verimlilik, finansal performans ve çalışma yaşamının kalitesi olarak listelenebilir.

4.2.1. Etkinlik ve Etkililik

Örgütsel performansın boyutlarından bir tanesi etkinlik ve etkili olarak görülmelidir. Etkinlik, örgütün belirlediği amaçları elde edebilmek için stratejik güçlerini ve sahip olduğu kaynakları değerlendirmesi ve kurumsal yapılarını oluştururken sahip olduğu güçleri, kaynakları ve dış çevre unsurlarını göz önünde bulundurmasıdır. Diğer

bir ifadeyle etkinlik örgütün planlanan amaçları ile uygulamalar neticesinde elde edilen sonuçlar arasındaki doğrusal ilişkidir. Örgütün amaçlarını en az maliyet ile en yüksek seviyede elde etmesi etkinlik kavramı ile açıklanabilir.¹⁴⁴ Etkililik ise tesirlilik ve etkili olma durumu olarak tanımlanır.¹⁴⁵

Rekabet koşullarının hızla zorlaşmasının bir sonucu olarak örgütlerin ne kadar etkili ve etkin çalıştıklarının onların başarılarında belirleyici olmaktadır. Örgütün performansının yüksek seviyede olabilmesi için etkili ve etkin bir çalışma performansı gösterilmelidir. Etkinliğin ve etkililiğin yüksek seviyede olabilmesi için ise bireylerin ve yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerin yeterli düzeyde olması bir zorunluluktur. Dahası, rekabet avantajının uzun vadede elde edilmesi için söz konusu bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bilgi ve yeteneklerin yüksek seviyede olması örgütlerin performanslarının yüksek düzeyde olmasını sağlarken, bilgi ve yeteneklerin düzenli olarak geliştirilmesi örgüt performansında düzenli bir yükselişin gözlemlenmesini sağlayacaktır. Zira örgüt ilerleyen yıllarda da performansını yükseltmek isteyecektir. Bunun sebebi örgütlerin temel amaçlarından birinin “büyümek” olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler “daha fazla” büyümek için “daha fazla” performans sergilemelidirler. Dolayısıyla bireylerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesi daha etkin ve etkili olmalarını sağlarken bu durum örgüt performansının yükselmesiyle neticelenecektir.¹⁴⁶

“Örgüt açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin örgüt içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Buna göre etkinlik, fiili (gerçekleşen) performans ve önceden saptanan standart performans (olması gereken) ile karşılaştırıldığında belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını ifade etmektedir. Bir örgütün etkin olup olmadığı standart performans/gerçekleşen (fiili) performans oranlaması ile ölçülebilmektedir.”¹⁴⁷

¹⁴⁴ Çelik, a.g.e., s. 71.

¹⁴⁵ Türk Dil Kurumu, “Güncel Türkçe Sözlük”, Türk Dil Kurumu, 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5700dc5f372443.29048456 (Erişim Tarihi: 26.03.2016)

¹⁴⁶ İrfan Akkoç, Abdullah Çalışkan ve Ömer Turunç, “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, ss. 105-135, s. 116.

¹⁴⁷ Sevdije Ersoy Yılmaz, İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2012, s. 124 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

4.2.2. Yenilik

Örgütlerin başarılı olmaları için örgüt kültürünün yenilikleri destekler nitelikte olması gerektiğinden söz edilmişti. Zira yenilik kavramı örgütlerin performanslarını da etkileyebilen bir kavramdır. Hızla değişen dünyada örgütlerin değişen beklentilere cevap verebilmek ve değişen koşullara adapte olabilmek için yeniliklere açık olması gerekmektedir. Yeniliklerin hızlı bir biçimde benimsenmesinin, kullanılmasının ve mümkün ise yeniliklerin rakiplerden önce ortaya çıkarılmasının örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında kilit bir role sahip olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Zira yeniliklere adapte olamayan büyük örgütlerin zamanla varlıklarını devam ettiremedikleri bilinmektedir.

Pazarlarda dinamik bir iş hayatı gözlemlenmektedir. İş hayatının dinamik olması sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Her geçen gün yeniliklerin artması ve ortamın değişmesi örgütler üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak, örgütün performansının istenen düzeyde olabilmesi için örgütün yeniliklere açık olması, çabuk adapte olması ve üretebilmesi önemlidir. En azında pazarlarda gözlemlenen yeniliklerin örgütler tarafından kısa sürede değerlendirilmesi örgüt performansının yükseltilmesi ve rekabet koşullarının korunması açısından önemlidir. Kısacası yenilikçi olmak ile örgüt performansı arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu görülmektedir. Artık örgütler ve örgütlerin içerisindeki gruplar sıradan sorunları çözdükleri gibi sıradan olmayan sorunları da çözmek zorunda kalmaktadır. Örgütlerin ve ekipler (hatta bireylerin) sırada olmayan sorunları çözmek için yeterli bilgi ve yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bu bilgi ve yeteneklerin yanında, sorunların çözümünde yeni yöntemleri kullanabilmeleri de bir gerekliliktir. Yeni yöntemlerin kullanılmasını benimsemeyen bireylerin, daha önce karşılaşmamış yeni sorunları çözmeleri zor olacaktır. Dahası bu kişi, grup yada örgütlerin yeni, imkanların değerlendirerek rekabet avantajı sağlayacak uygulamaları sergilemeleri de imkansız hale gelebilecektir.¹⁴⁸

Sonuç olarak yenilik kavramı performansı olumlu etkilemektedir. Yeniliğin ise gerçekleştirilebileceği bazı alanlar bulunmaktadır. Yeniliklerin takip alanları şu şekilde listelenebilir:

¹⁴⁸ İrge Şener, Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Başkent Üniversitesi, Ankara, 2011, s. 74 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

1. Yeni Ürün Geliştirme: Bu alanda yenilik kısmen göreceli olarak ele alınmakta ve yeni üründen birilerinin yeni olarak algıladığı mal, hizmet veya fikir kastedilmektedir.

2. Yeni Süreçler Geliştirme: Bu tür yenilikte yeni bir ürün üretilmesi için gerekli olan alt yapı hazırlanmaktadır. Örgütler yeni süreçler geliştirerek, yeni teknolojilerden veya mevcut üretim hatlarından faydalanmakta ve hedef pazara daha etkin nüfuz edebilmektedirler.

3. Örgütsel Yenilik: Hitap edilen pazarlarda, satın almada, satışlarda, idari, yönetim ve işgücü politikalarında değişiklikler yapmak bu alanda gerçekleştirilen yeniliklerdir.

4. Pazar Yeniliği: Hedef pazarların karmaşıklığını giderme ve hitap edilen pazara nasıl daha iyi nüfuz edilebileceğine ilişkin yenilik yapmaktır. Pazar yeniliğinde amaç yeni ve potansiyel pazarlara ilişkin yaratıcı kararlar alabilmektir.¹⁴⁹

Genel olarak tanımlamak gerekirse yenilik kavramı ortaya çıkarılan herhangi bir ürün, yöntem, hizmet ya da benzeri bir olgunun uygulamaya koyulmasıdır. Yenilik örgütlerde farklı bilgi ve yeteneklere sahip olan bireylerin bir araya gelerek daha önce olmayan bir olguyu geliştirmeleri ve kullanmaları olarak düşünülebilir. Bu olgu yukarıda da belirtildiği üzere daha önce kullanılmamış ürün, hizmet, süreç, yöntem, sistem ya da benzerleri olabilir. Ortaya çıkarılan yeni olgu ne kadar etkili olursa yenilik olarak o kadar başarılı olmuş demektir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisindeki herhangi yeni bir çalışma sistemi başarılı ticari sonuçların ortaya çıkmasını sağlıyorsa söz konusu yenilik başarı olarak görülebilir.¹⁵⁰

4.2.3. Kalite

Örgütsel performansı etkileyen ve örgütsel performansın bir sonucu olarak ortaya çıkan unsurlardan biri de kalitedir. Kalite kavramı örgütün paydaşlarının beklentilerini belirli kriterler çerçevesinde karşılayabilme yeteneği olarak görülebilir. Ortakların, müşterilerin ve diğer unsurların örgütten bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler kimi zaman arzu edilen standartlara sahip ürün ya da hizmetler olurken kimi zaman çevreye karşı duyarlılık gibi konular olabilmektedir. Bu sebeple hemen belirtmek gerekiyor ki kalite kavramı çok değişik açılardan incelenebilir. Bunun için

¹⁴⁹ Yılmaz, a.g.e., s. 125-126.

¹⁵⁰ Çelik, a.g.e., s. 72.

ISO (International Standards Organization) bir belirleyici olarak görülmektedir. Burada amaç uygulamaların beklentilerle ne kadar uyumlu olduğunun anlaşılmasıdır.¹⁵¹

Kalite kavramı kullanıldığında genellikle akla müşterilerin mal ve hizmetlerden beklentileri, bu beklentilere cevap verilmesi ve mümkünse beklentilerin üstünde mal ve hizmetlerin sunulabilmesi gelmektedir. Kalite bir performans göstergesidir. Bir performans göstergesi olarak düşünüldüğünde kalite ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırmakta, müşterilerin beklentilerini karşılamakta, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakta ve örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin önünü açmaktadır.¹⁵²

Aslında kalite kavramı artık örgütler için rekabet avantajı kaldıran bir kavram olarak değil, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sahip olmaları gereken bir özellik haline gelmiştir. İlk başlarda bu kavram “kontrol” amaçlı olarak kullanılmıştır. Örgüt bünyesinde görevli bazı kişilerin istatistiksel değerlendirmeler yapma yoluyla üretim mal ve hizmetlerin istenilen standartlara uygun olup olmadığını kontrol etmeleri kalitenin kontrol edilmesi anlamında kullanılmıştır. Bu noktada üretilen mal ve hizmetlerin belirlenmiş teknik standartlara uygun olup olmadıklarının anlaşılması temel hedef olarak ortaya çıkmaktaydı. Günümüzde ise kalite kavramı örgütler için bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. “Çalışma yaşamında ortaya çıkan gelişmelerle birlikte kalite bir kontrol faaliyeti olmaktan çıkmış, tüm örgüt çalışanlarının hatta daha da ileri giderek üretim zincirinde yer alan bütün örgütlerin sorumluluğu haline gelmiştir”. Bunun için performans boyutlarından biri olarak kalite düzeyinin doğru bir biçimde değerlendirilmesinde sadece örgütün değil, tedarik zincirinde yer alan bütün örgütlerin performanslarının değerlendirilmesini sağlayacak kapsamlı bir yaklaşıma sahip olunmalıdır.¹⁵³

4.2.4. Verimlilik

Bir örgütte kaynakların ne derecede etkin kullanıldığı ve performansın ne derecede yüksek olduğunun anlaşılmasında ortaya çıkan verimliliğin düzeyin belirleyici unsurlardan biri olarak görülebilir. Zira performans ne derecede yüksek olursa ortaya çıkan evrimin boyutunun da o derecede yüksek olmasını beklemek doğal bir durum olacaktır. Verimlilik belirli bir zaman diliminde kullanılan kaynaklar ve bu kaynaklardan elde edilen sonuç arasındaki ilişkidir. Bu aşamada elde bulunan

¹⁵¹Gavrea ve diğerleri, a.g.e., s. 291.

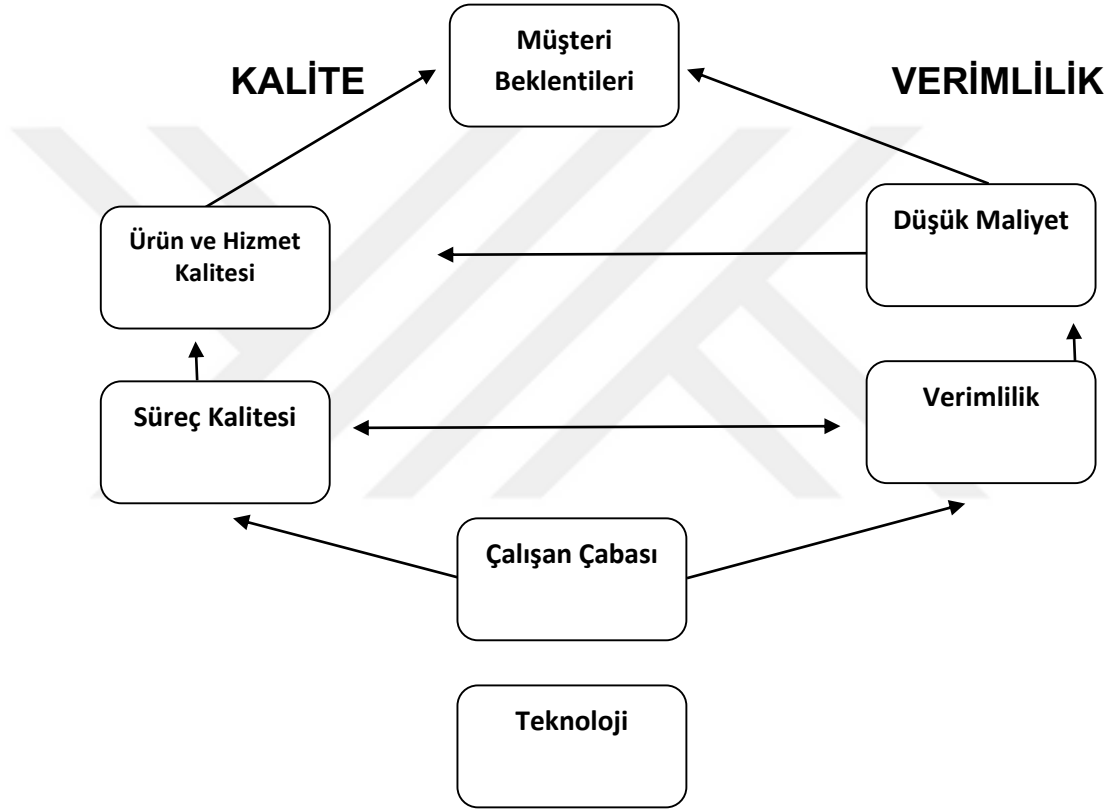
¹⁵²Çelik, a.g.e., s. 72.

¹⁵³Yılmaz, a.g.e., s. 126.

kaynakların kullanımı esnasında örgütün performansı ne kadar yüksek olursa, ortaya çıkan verimin de o kadar yüksek olacağı iddia edilebilir.¹⁵⁴

Çalışmanın doğası gereği verimlilik ve performans kavramları detaylı bir biçimde incelenecektir. Bu aşamada verimlilik, kalite ve performans kavramlarını aynı anda incelemek faydalı olabilecektir. Şekil 6 kalite ve verimlilik arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Şekil-6 Kalite ve Verimlilik Arasındaki İlişki¹⁵⁵



Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere verimli ve kalite arasındaki ilişkide birçok değişken belirleyici olabilmektedir. Dahası bu değişkenlerin kendi aralarında da ilişkiler bulunmaktadır. Temelde ise müşteri beklentileri bulunmaktadır. Ürün ve hizmetin kalitesi, süreçlerin kalitesi, düşük maliyet, verimlilik, çalışan çabası ve teknoloji bu aşamada etki sahibi olan kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır.

¹⁵⁴ Çelik, a.g.e., s. 71.

¹⁵⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 128.

4.2.5. Finansal Performans

Örgüt performansı kapsamında üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri de finansal performanstır. Daha önce de sıklıkla bahsedildiği üzere kullanılan kaynaklardan mümkün olan en yüksek verimliliğin alınması önemlidir. Bu aşamada, örgütler için finansal konular çok önemli olmaktadır. Kıt kaynaklarla en yüksek sonuçların alınması için örgütün performansını yüksek olması gerekmektedir. Sermayenin bütün örgütler için hayati önem taşıyan bir unsur olması sebebiyle finansal performans açısından elde edilen başarı örgütün varlığını devam ettirebilmesi noktasında dikkate alınmalıdır. Finansla performansın yüksek düzeyde olmasında ise yönetim kurullarının büyük bir rolü bulunmaktadır.¹⁵⁶

Finansal performans, örgütler için performans değerlendirme aşamasında yaygın bir biçimde kullanılan performans göstergesidir. Uzun bir süre performansın değerlendirmesinde sadece finansal unsurlar dikkate alınmıştır. Dahası, kara alma süreçlerinde finansal performans sonuçları önemli belirleyiciler olmuştur. Daha önceleri, finansal performans sonuçları kara alma mekanizmalarında kullanılan tek unsur iken günümüzde performansın değerlendirmesinde bu başlık altında da incelenen farklı unsurlar da etkili olmaya başlamıştır. Bunun yanında finansal performans diğer göstergelerle beraber kararların alınmasını destekleyen bir niteliğe sahiptir. Kendi başına karar alınmasını sağlamamasına rağmen örgütsel performansın belirlenmesinde hala önemli bir konuma sahiptir. Finansal performansın ölçümü ile beraber örgütün kaynakları ne kadar verimli kullandığı, kazanımların en ölçüde olduğu ve maddi amaçlara ne oranda ulaşıldığı noktasında bilgi sahibi olmak mümkün hale gelir. Finansal performansın yüksek düzeyde olması örgütün kar elde etmiş olduğunun bir göstergesi olarak düşünülebilir.¹⁵⁷

4.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi ile örgüt performansı arasında bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Zira çalışma yaşamının kalitesi hem bireyin örgüte karşı olan tutumunun olumlu yönde gelişmesini sağlayacak, hem de bireylerin daha yüksek performans ile çalışmalarının önünü açacaktır. Karar almaya katılım, sorun çözme, planlama, tanıma, takdir edilmesi, işle bütünleşme, beceri geliştirme, iletişim, bağımsızlık, işbirliği ortamı, örgüt kültürü, ücret ve fiziksel çalışma koşulları gibi değişkenler bir taraftan iş tatmininin yükseltilmesi yoluyla çalışanın

¹⁵⁶ Şener, a.g.e., s. 21.

¹⁵⁷ Yılmaz, a.g.e., s. 130.

örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini sağlayabilmekte, diğer taraftan düşük performansın önündeki fiziki ve psikolojik engelleri kaldırmakta ve yüksek performansın önünü açabilmektedir.¹⁵⁸

Çalışan çalışma ortamının kaliteli olması durumunda, örgütteki süreçlerin ve çalışma ortamının kendi beklentilerine uygun olduğunu düşünür örgütün kendisi için önemli olduğunu hisseder. Çalışma yaşamı doğal olarak iş tatminini ortaya çıkarır. Aslında çalışma yaşamının kalitesi ile örgüt performansı arasındaki ilişki iş tatmini ile kurulmaktadır. “İş tatmini duyan çalışanlar, işlerine odaklanmaları ve motivasyonlarının artması sonucu yüksek düzeyde performans sergilemektedirler”. İş tatmininin bu kadar önemli olmasının nedeni ise, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli bir çalışan olacağı düşüncesidir. İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İş tatminini sağlayan bireysel faktörleri 9 başlık altında sırlamak mümkündür:

1. Yaşı: Bireylerin iş hayatında çalışmalarını belirli bir yaşlarda başlar. Birey belli bir olgunlaşma evresini bitirip kendisine en uygun zaman dilimini seçerek iş hayatına atılırlar. Bireyler genel olarak 15-25 yaş dönemlerinde çalışma hayatına başlarlar.
2. Cinsiyeti: Bireylerin kadın veya erkek olarak kendisine uygun çalışma ortamlarının sağlanmasıdır.
3. Kişiliği: Bireyin kendine olan özgüveni ve karakteristik özelliklerinin farkındalığına vararak çalışma hayatını şekillendirmesidir.
4. Sosyal kişiliği: Bireyin çevresine olan ilgi, tutum ve davranışları ve kişiler arası sosyal denge bireyin iş tatmini sağlayan etkidir.
5. Eğitim düzeyi: Bireyin kendisinin akademik etkinliklerdeki gelişmeleri sağlayan etkidir.
6. Medeni durumu: Bireyin evli yada bekar olması iş hayatındaki çalışma performansını etkileyen durumudur.
7. Beklentileri: Bireyin iş hayatında kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarını gözettiği faktördür.
8. İş tecrübesi: Bireyin farklı meslek dallarında yada belli bir alanda kazandığı bilgi, birikim ve yaşantılardır.
9. Hizmet süresi olarak listelenmektedir.

¹⁵⁸ Çelik, a.g.e., s. 72

10. İş tatmini sağlayan işin kendisinden kaynaklanan faktörleri 9 başlık altında sırlamak mümkündür.¹⁵⁹

11. İşin genel görünümü ve zorluk derecesi: İş ortamından kaynaklanan çalışanlardaki zihinsel ve bedensel unsurlardır.

12. Ücret: Bireyin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılanması için işinden kazandığı emektir.

13. Çalışma koşulları ve iş güvenliği: İş ortamının rahatlığı ve emniyeti çalışma koşullarının elverişlisini göstermektedir.

14. İş stresi: İş hayatının yoğun bir atmosfer içinde koşuşturma sonucu çalışanlarda oluşan olumsuz unsurlardır.

15. İlerleme olanağı: İşin kendisinden kaynaklanan çalışana verdiği ileriye dönük olumlu etkenlerdir.

16. İşletmenin sosyal görünümü: Bireylerin çalıştığı firmanın sosyal ve çevresel sorunlara karşı göstermiş oldukları ilgi ve alakalılarıdır.

17. Uygun ödüllendirme sistemi: Bireylerin yaptıkları işlerde başarısının karşılığı ikramiye veya teşvik olarak almasıdır.

18. Yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir.

Daha esnek, yenilikçi ve motive edici ortamlarda çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir. Özetle örgüt performansı ile çalışma yaşamının kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.¹⁶⁰

4.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN GÖSTERGELERİ

Örgüt performansı ile ilgili olarak bilgi sahibi olunması gereken bir diğer nokta örgütün performans göstergeleridir. Bu başlık altında Örgütsel performans göstergeleri iki 'ye ayrılır.

4.3.1. Finansal Performans Göstergeleri

Bir örgütün rakipleriyle mücadele edebilmesi ve büyüebilmesi onun varlığını devam ettirebilmesine bağlıdır. Rekabet avantajı elde etmesinin yanında bu rekabet avantajını düzenli bir biçimde koruyabilmesi önemlidir. Finansal durumların analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve kontrol altında tutulması rekabet avantajının sürdürülmesinde etkili olmaktadır. Kısacası örgütün varlığını devam ettirebilmesi için finansal performansını ölçmesi ve analiz etmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise örgütlerin faaliyetlerinin neredeyse tamamının finansal boyutunun bulunduğuudur.

¹⁵⁹Akkaç ve Çalışkan, a.g.e., s. 106-108.

¹⁶⁰Yılmaz, a.g.e., s. 129.

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için söz konusu faaliyetlerinin her biri için belirli bir miktar kaynağa ihtiyaçları vardır. Araştırmalara göre “bu kaynakların elde edilmeleri amacıyla yapılan yatırımların etkinliğinin bir ölçüsü olarak finansal analiz göstergelerinden yararlanılmaktadır. Finansal analiz, sermaye piyasalarının gelişmesi, fon kaynaklarının ve finansal araçların çeşitlenmesi, uluslararası sermaye hareketleriyle son derece önemli hale gelmiştir. İşletme yönetimlerinin temel işlevlerini rasyonel bir şekilde yerine getirebilmesi finansal analiz yapılmasını gerektirmektedir.”¹⁶¹

Finansal performans göstergeleri şu şekilde listelenebilir¹⁶²:

1. Yatırımın geri dönüş oranı; Bir işletmenin yıllık veya dönemsel üretim faaliyetlerin devamı için yapmış olduğu yatırımların toplamı ile elde edilen kazanç arasındaki oranı gösteren veridir.

2. Kişi başı ciro; Performans durumunun analizi için işletmede kişi başına düşen cironun verimlilik göstergesidir.

3. Satışlardan elde edilen kar; İşletmelerdeki satış ve maliyetler arasındaki ilişkiyi göstergesidir.

4. Ekonomik kar/Ciro; İşletmecinin yılsonunda ürünlerinden kazandığı karının toplamı ile yatırılan kazancın bu işe yatırılmasaydı elde edilecek alternatif getirisi arasındaki fark olarak gösterilir.

5. Kişi başı ekonomik kar; İşletmelerde çalışanların kişi başına düştüğü kardır.

6. Pazar payı; İşletmelerin pazar payının piyasada büyümesi, küçülmesi ya da konumunu korumasını gösteren unsurdur.

Finansal performans ölçütleri dört gruba ayrılabilir. Bunlar gelir tabanlı ölçüler, nakit tabanlı ölçüler, getiri tabanlı ölçüler ve değer tabanlı ölçüler olarak ifade edilmektedir. Gelir tabanlı ölçüler faaliyet kârı, net kâr, kâr marjı ve pay başına gelir gibi ölçüleri içerir. Nakit tabanlı ölçüler gelir ölçüleri gibi tek dönemlik faaliyet sonuçlarını gösterirler. Gelir ölçülerine göre farkları ise nakit çıkışı gerektirmeyen harcamaları da içermeleridir. Getiri tabanlı ölçütler kullanılan kaynakların getirisini ölçmektedirler. En çok kullanılan getiri ölçüleri arasında satışların getirisi, özsermayenin getirisi, varlıkların getirisi, yatırılan sermayenin getirisi gibi ölçüler sayılabilir. Yazara göre dördüncü grup performans ölçüleri olarak karşımıza çıkan

¹⁶¹ Aydın Kayabaşı, *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010, s. 166.

¹⁶² Cemil Ceylan, *Örgütler için Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2001, s. 55 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

değer ölçüleri, dönemsel ölçüler ya da işletmenin dönemler boyunca oluşan değerini belli bir zaman noktasında ifade eden ölçüler olabilir.¹⁶³

Finansal performans boyutları hakkında farklı kriterlerin ve sınıflandırılmalarının yapılmasının temel nedeninin çalışmaların yapıldığı alanlar olduğu iddia edilebilir. Farklı yazarlar, farklı konu ve sektörler için farklı finansal performans boyutlarından bahsetmektedirler. Bu durum finansal performans boyutlarının sektörlere ve konulara göre farklılıklar gösterebildiği şeklinde yorumlanabilir.

Örnek gerekirse, otel işletmeleri üzerinde çalışmalarda bulunan finansal performans göstergelerini oteller açısından değerlendirilmesi ve listelenmesi şu şekilde hazırlanmıştır:¹⁶⁴

1. İşletmede karlılık: işletmede kazanılan karın sermaye oranıdır.
2. İşletmede büyüme: işletmenin ekonomik gelişmesidir.
3. İşletme maliyeti: işletme için kullanılan ekonomik giderlerdir.
4. İşletme için yapılan yatırımın geri dönüşü: işletmeye yapılan yatırımların, olumlu veya olumsuz işletmeye yansımalarıdır.
5. İşletmenin müşteri doluluk oranıdır.

Kısacası örgütler finansal açıdan başarılı olup olmadıklarını anlamak için çok farklı analizler yapmak durumundadırlar. Bu analizler değişik alanlarda elde edilen verilerin kullanılmasını gerektirmektedirler. Finansal performans göstergeleri üzerinde durulurken genellikle belirli dönemlerdeki faaliyetleri içeren muhasebe kayıtlarından ve bilanço verilerinden faydalanılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu nakit akışı verileri ve sahip olunan kaynakların hangi faaliyetler için ne kadar harcandığı hakkındaki bilgiler finansal performans hakkında bilgiler sağlayan göstergeler olarak kullanılmaktadırlar. Kaynakların performanslarının ölçülmesi hem doğru kararlar alınıp alınmadığını belirleyecek, hem aksaklıkların fark edilmelerini sağlayacak hem de ilerleyen zamanlardaki kararlar hakkında bilgi sunacaktır.¹⁶⁵

¹⁶³ Murat Ertuğrul, "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2009, ss. 19-46, s. 22-25.

¹⁶⁴ Özgür Özer, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2011, s. 78-82 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁶⁵ Kayabaşı, a.g.e., s. 167.

4.3.2. Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

Önceleri performans ölçümünde sadece finansal performans göstergeleri üzerinde durulmaktaydı. Fakat son dönemlerde finansal olmayan performans göstergelerinin de dikkate alınması gerektiği üzerinde bir fikir birliği oluşmuştur. Finansal olmayan performans göstergelerine dikkat edilmesinin neden önemli olduğundan bahsetmek gerekmektedir. Finansal olmayan performans göstergelerinin önemini 7 madde altında sırlamak mümkündür:¹⁶⁶

1. Yönetimin dikkatinin maddi olmayan varlıkların (marka, patent, telif hakkı, firmanın unvanı vb.) ölçümüne ve yönetilmesine odaklanması,
2. Maddi olmayan kaynakların yönetilmesi zorunluluğunun ortaya çıkması,
3. Kaynak temelli (sektör ve çevre) stratejilerin geliştirilmesi,
4. Faaliyetlerin denetlenmesi gereği,
5. İşletme stratejilerinin (müşteri memnuniyeti sağlama, geçmişten ders çıkarma vb.) eyleme dönüştürülmesi zorunluluğu,
6. Faaliyetlerin sonuçlarına dikkat edilmesinin önemi,
7. İşletmelerin bir bütün olarak kabul edilip, yönetilmeye başlanmasıdır.

Finansal olmayan performans göstergeleri üç gruba ayrılabilir. Bu gruplar kalite, üretim süresi ve verimliliğidir.¹⁶⁷Yenilik, kalite, çalışma yaşam kalitesi, verimlilik ve sosyal sorumluluk ve kabul otel işletmelerinde finansal olmayan performans göstergeleridir.¹⁶⁸

“finansal olmayan performans ölçütleri işletmenin finansal performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Pazar payı, hizmet kalitesi, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütler finansal olmayan performans ölçütleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlara ek olarak finansal olmayan performans ölçütleri objektif veya sübjektif olarak sınıflandırılmaktadır. Objektif veriler işletmenin iç kayıtlarından elde edilmektedir. Sübjektif veriler ise yöneticilerin işletmenin başarısını nasıl gördükleri ve işletmelerini rakiplerine göre hangi konumda gördükleri konusundaki algılarını yansıtmaktadır.”¹⁶⁹

¹⁶⁶ Şule Yüksel Yiğiter, “İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/23/09.htm>, Sayı: 23, 2011, ss. 1-17, s. 3

¹⁶⁷ Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçevesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, ss. 343-370, s. 355.

¹⁶⁸ Özer, a.g.e., s. 83-86.

¹⁶⁹ Füsün Gökallp, “Lojistik Hizmeti Sağlayan İşletmelerde Mali Performansı Etkileyen Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi: Bir Uygulama”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2014, ss. 211-231, s. 216.

Verimliliği etkileyen ve dikkat edilmesi gereken finansal olmayan diğer performans göstergeleri şunlardır¹⁷⁰;

1. Küreselleşme: İşletmenin evrensel performans boyutunu gösteren olgudur.
2. Tedarikçi ilişkileri: İşletmenin tedarikçiler arasındaki hizmet alış veriş ilişkileridir.
3. Rekabet: İşletmenin rakip firmalara karşı göstermiş olduğu hizmet performansıdır.
4. Müşteriler: İşletmenin müşteri memnuniyeti kazanmaya karşı göstermiş olduğu hizmet sürecidir.
5. Ekonomik istikrarsızlık: İşletmenin ülke ekonomisine bağlı istikrarsızlık ilişkisidir
6. Ekonomi: İşletmenin öz sermaye gücü ve kullanma performansıdır.
7. Yeniliklere yapılan yatırımlar: İşletmenin çağa ayak uydurmak için yağmış olduğu yenilenme ve büyüme performansıdır.
8. Teknoloji: İşletmenin modernizasyonuma karşı göstermiş olduğu performans ilişkisidir.
9. Çevre kirliliği ile mücadele: İşletmenin çevre duyarlılığına karşı gösterdiği performanstır.
10. Çevre: İşletmenin çevre unsurları ile karşılıklı etkileşim ilişkisidir.
11. Sosyal olaylar: İşletmenin sosyal ve kültürel olaylara karşı göstermiş olduğu etkinlik performansıdır.
12. Teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere adapte olabilmek: Günümüzdeki modern çağa ayak uydurmak ve uymaktır.

¹⁷⁰ Kayabaşı, 2010, s. 167-177.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÜRETİM VERİMLİLİĞİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

5.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında, çalışmanın amacı, kapsamı, önemi, alanı, örneklem büyüklüğü, sınırlıklar, verilerin analizi, ölçeklerin güvenirliği, verilerin toplanması, hipotezler, sonuç ve değerlendirme gibi konulara yer verilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisini incelemektir. Bu amaçla çalışmanın literatür bölümünde; üretim, verimlilik, örgüt kültürü, örgüt kültürünü oluşturan ögeler, iş tatmini, liderlik, motivasyon, motivasyon araçları, iletişim, örgüt kültürü modelleri, örgütsel performans, etkinlik, yenilik, kalite, verimlilik, örgütsel performansın göstergeleri gibi konulara yer verilecektir. Araştırmanın uygulama bölümünde; örgütsel performans, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, iş alım politikaları, kariyer geliştirme uygulamaları, çalışanlara güven duyulması, iş başında eğitim, örgüt kültürü, örgütsel inançlar, örgütsel değerler, ücret verimliliği, eşit işe eşit ücret, çevre duyarlılığı, teknoloji takibi gibi konular esas alınarak anket düzenlenmiş ve çalışmanın amacına yönelik sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Dünya'nın bir pazar haline geldiği ve rekabetin hızla arttığı günümüzde, üretim verimliliği, örgüt kültürü ve örgütsel performans alanında sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilecek işletmeninde karlılığını sağlayabilecek yenilikleri ve gelişmeleri takip etmesi gerekmektedir. İşletmelerdeki verimliliğin artması için tüm çalışanların örgüt kültürünü en iyi şekilde benimsemesi ve çalışanların motivasyonlarını en yüksek seviyede olması gerekmektedir. Bu çalışmada, işletmelerin mevcut durumlarının tespiti ve yapılacak alan araştırmasıyla çalışanların görüşleri alınacaktır. Elde edilen veriler analize tabii tutularak; örgütsel performansı artırabilecek faktörler, çalışanların yeteneklerini geliştirecek çalışmalar, liderlik yeteneklerini artıran uygulamalar, takım çalışmalarını özendirerek teşvikler, örgüt kültürünü tüm çalışanlara benimsetecek uygulamalar, örgütsel değerleri geliştirecek uygulamalar (vizyon, misyon, program, taktik vs.), çalışanlar arasında motivasyonu artıracak çalışmalar (sevgi, saygı, dürüstlük, adalet, şeffaflık, tutarlılık,

takım ruhu vs.) nelerdir? Mevcut durumu geliştirecek önlemler nelerdir? Üretim verimliliğini artıracak faktörler nelerdir? gibi sorulara cevap oluşturacak öneriler geliştirilerek; işletmelerin, çalışanların, kamu kurumlarının ve araştırmacıların yararına sunulacaktır.

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını İstanbul İlinde İkitelli sanayi merkezinde bulunan 26 adet kalıp sanayisinde çalışan işletmede çalışan toplam 307 çalışan personeli oluşturmaktadır. Anket uygulanan işletmeler ve çalışanların sayıları alttaki tabloda verilmektedir.

Tablo-2 Anket Uygulanan İşletmeler ve Çalışan Sayıları

FİRMA SAYILARI	ÇALIŞAN SAYISI	USTA	YÖNETİCİ
1.	15	1	2
2.	30	2	1
3.	3	0	1
4.	8	1	3
5.	7	1	1
6.	3	1	1
7.	11	1	1
8.	8	1	3
9.	5	1	1
10.	4	1	1
11.	6	1	2
12.	4	1	1
13.	12	1	3
14.	5	0	2
15.	7	1	2
16.	10	2	2
17.	3	1	0
18.	30	1	2
19.	50	2	5
20.	7	2	1
21.	30	2	3
22.	5	1	2
23.	7	2	1
24.	8	1	1
25.	50	3	3
26.	50	3	2
TOPLAM	378		

5.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğünü

Araştırmanın evreni ve Örneklem Büyüklüğünü İstanbul İlinde İkitelli sanayi

merkezinde bulunan 26 adet kalıp sanayisinde çalışan işletmede çalışan toplam 378 çalışan personele uygulanmış ve 71 anket geçersiz olduğu için 307 anket örneklem büyüklüğü olarak analize tabi tutulmuştur.

5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın konusu, üretim verimliliğinde örgüt kültürünün önemi ve örgütsel performans ile ilişkisi ile sınırlıdır. Araştırmanın alanı iktisadi sanayisinde bulunan 26 adet kalıp işletmesini kapsamaktadır.

2. Ayrıca işletme ile ilgili alınan bilgiler, ölçeklerde sorulan sorular, katılanların verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

5.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın literatür bölümünde, betimleyici (durum saptayıcı) yöntem esas alınmış, konuyla ilgili geniş kaynak taraması yapılmış, alanda yer alan kitap, makale, vb. çalışmalarda yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmı niceliksel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiş olup, verilerin elde edilmesinde neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyan anket yöntemi kullanılmıştır.

5.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Katılımcıların, çalışmanın sorularına objektif cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Çalışma için hazırlanan ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli sorulardan oluştuğu varsayılmıştır.

5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda verilmiştir;

H0: Demografik değişkenlerin, araştırmanın faktörleri üzerinde etkisi yoktur.

H1: Demografik değişkenlerin, araştırmanın faktörleri üzerinde etkisi vardır.

H1.1.1: İşletmenin faaliyet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

H1.2.1: Cinsiyet değişkeninin çalışmanın faktörleri üzerinde etkisi vardır.

H1.3.1: Yaş değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

H1.4.1: Eğitim durumu değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

H1.5.1: Hizmet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

H1.6.1: Görev değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

H0: Araştırmanın faktörlerinin bir üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur.

H2: Araştırmanın faktörlerinin bir üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H2.1.1: İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.2.1: Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.3.1: Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.4.1: Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.5.1: Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.6.1: Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H2.7.1: İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

5.1.9. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekleri; örgütsel performans ölçeği¹⁷¹, örgüt kültürü ölçeği¹⁷² ve üretim verimliliği ölçeği¹⁷³ şeklinde sıralamak mümkündür. Örgütsel performans ölçeği, 1977 yılında Brayman ve Duncan tarafından geliştirilmiş ve güvenilirliği ölçülmüştür¹⁷⁴. Örgüt kültürü ölçeği 1990 yılında Hofstede¹⁷⁵ tarafından kullanılmıştır. Verimlilik ölçeği 2008 yılında Örucü ve Kanbur¹⁷⁶ tarafından kullanılmış, Çalışanların Performans ve Verimliliği ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Cronbach Alfa Katsayısı Araştırmada hizmet işletmesi için 0,883 olarak bulunmuştur.

¹⁷¹ Rita Kagwiria Lyria, Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya, Kenya, 2011, (**Unpublished Doctoral Dissertation**).ss. 175-177, İlk 9 soru için 177. Sayfadan; 10-14. sorular için 176. sayfadan ve 11-17. sorular için 175. sayfadan yararlanılmıştır.

¹⁷² Osibanjo Omotayo Adewale and Adeniji Adenike Anthonia, Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities, **Journal of Competitiveness**, 2013, Vol: 5,155-133, p.133.

¹⁷³ Esra Yalım, Hazır Giyim İşletmelerinde Çalışma Alanının Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Üretim Verimliliğine Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, ss. 140-141 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷⁴ Alan Bryman ve Cramer Duncan, **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows**, Rutledge, London, 1997.

¹⁷⁵ Geert Hofstede, vd, "Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 1990, 286-316, p.238.

¹⁷⁶ Edip Örucü ve Aysun Kanbur "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1, 85-97, s.92

5.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın verilerin analizi için hazırlanan ölçeklerle ilgili sorular katılımcılara sorularak elde edilen veriler SPSS programında ileri analiz tekniklerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler; demografik frekans analizleri, faktör analizi, normallik testi analizleri, için Mann-Whitney Testi, Kruskal-Wallis Testi, regresyon analizleri vb. uygulamalar yapılmıştır.

Anket formunda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 9 adet sorular bulunmaktadır. Örgütsel performans ölçeği için 10-19 arasında, örgüt kültürü ölçeği için 20-31 ve üretim verimliliği ölçeği için 32-41 arasındaki sorular hazırlanmıştır. Çalışmanın ölçekleri için 5'li Likert yöntemi ile sorular hazırlanmış olup, katılımcıların düşüncelerini belirtmeleri için;

Kesinlikle katılıyorum (5)

Katılıyorum (4)

Kararsızım (3)

Katılmıyorum (2)

Kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde seçenekler sunulmuştur.

5.1.11. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi; daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların tutarlılığını ölçer. Ölçek türü olarak ordinal veya aralıklı olabilir. Nominal ölçek bu analizde kullanılamaz. Örneğin; cinsiyet, meslek tarzı soruların cevapları üzerine güvenilirlik analizi uygulanamaz. Likert ölçeği gibi hiç katılmıyorum(1)-tamamen katılıyorum(5) tarzı sıralanabilir yanıtlar için güvenilirlik analizi uygulanmaktadır. Bu analiz, soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için yapılmaktadır.

5.1.11.1. Çalışmanın Genel Güvenilirlik Analizi

Tablo-3 Çalışmanın Genel Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha Katsayısı	N
,950	32

Güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,950 olarak tespit edilmiş olup, bu değer araştırmanın çok kuvvetli seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.1.11.2. Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Tablo-4 Çalışmanın Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
1. Örgütsel Performans Ölçeği	,882	10
2. Örgüt Kültürü Ölçeği	,895	12
3. Üretim Verimliliği Ölçeği	,891	10

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı, örgütsel performans ölçeği için 0,882; örgüt kültürü ölçeği için 0,895 ve üretim verimliliği ölçeği için 0,891 olarak tespit edilmiş olup, bu değer araştırmanın ölçeklerinin çok kuvvetli seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.1.11.3. Çalışmanın Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Tablo-5 Çalışmanın Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,909	7
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	,641	3
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,904	5
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,882	4
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,769	3
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,888	7
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,706	3

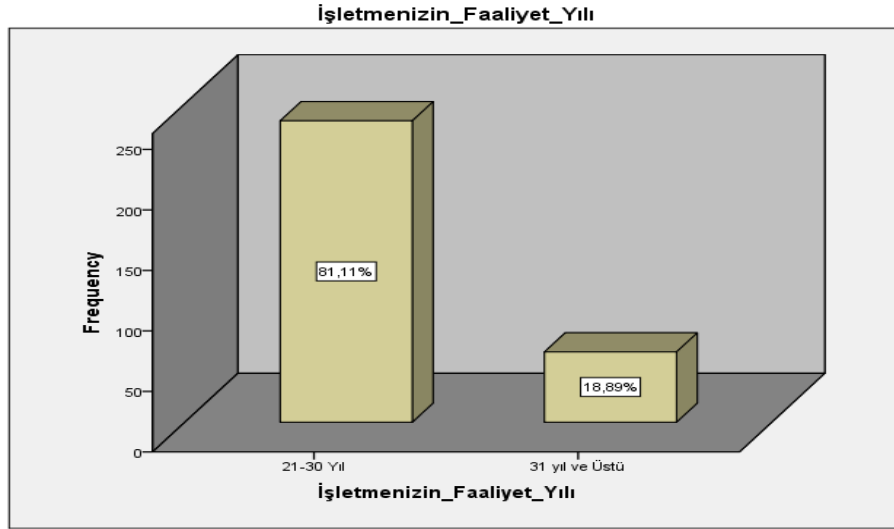
Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı, araştırmanın faktörleri için sırasıyla; 0,909, 0,641, 0,904, 0,882, 0,769, 0,888 ve 0,706 olarak tespit edilmiş olup, bu değer araştırmanın faktörlerinin kuvvetli seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI

5.2.1. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
21-30 Yıl	249	81,1	81,1	81,1
31 yıl ve Üstü	58	18,9	18,9	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



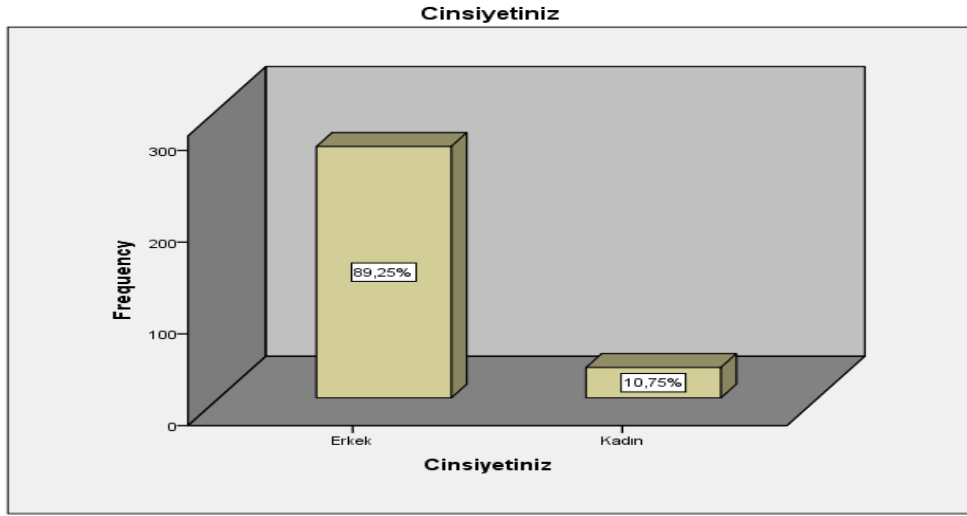
Grafik-1 İşletmenin Faaliyet Süresi Grafiği

307 kişi üzerinden yapılan bu araştırmaya göre katılımcıların çalıştıkları işletmelerin 249'u (%81,1) 21-30 yıl arasında hizmet verirken 58 işletme (%18,9) 31 yıl ve üzeri bir süredir hizmet vermektedir.

5.2.2. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-7 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	274	89,3	89,3	89,3
Kadın	33	10,7	10,7	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



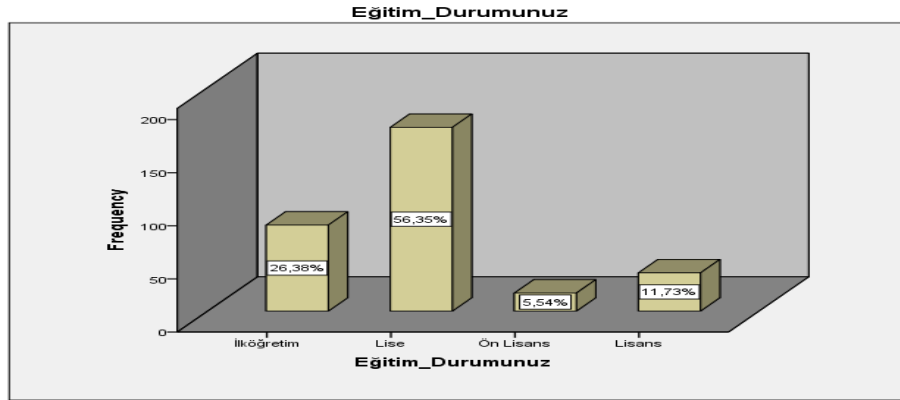
Grafik-2 Cinsiyet Grafiği

Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosunda da görüldüğü gibi 307 katılımcıdan 274'ü erkek(%89,3) ve 33 'ü kadındır(%10,7). Cinsiyet bazında bakıldığı zaman katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir.

5.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-8 Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	81	26,4	26,4	26,4
Lise	173	56,4	56,4	82,7
Ön Lisans	17	5,5	5,5	88,3
Lisans	36	11,7	11,7	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



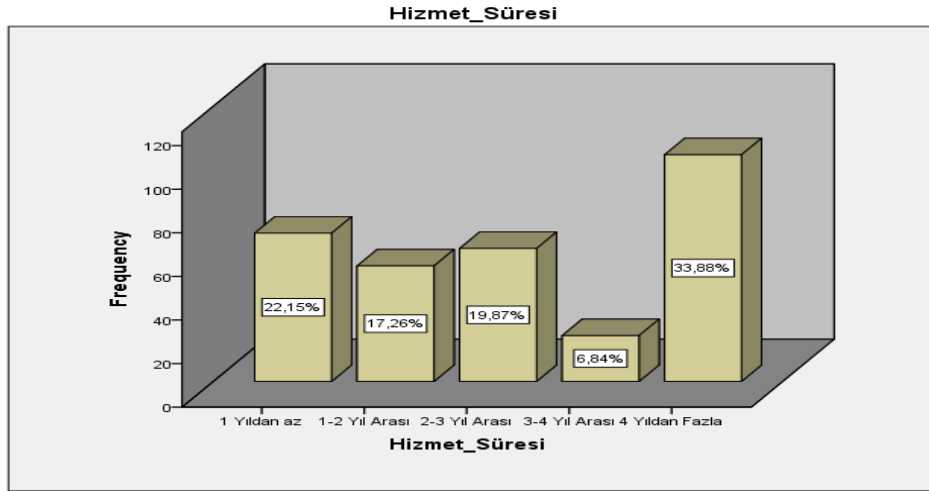
Grafik-3 Eğitim Durumu Grafiği

Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosunda görüldüğü gibi katılımcıların 81'i ilköğretim düzeyinde(%26,4) , 173'ü Lise düzeyinde(%82,7) , 17'si ön lisans düzeyinde(%5,5) ve 36'sı Lisans düzeyi de (%11,7) eğitim almıştır. Eğitim seviyesi açısından bakıldığı zaman katılımcıların büyük çoğunluğunun lise düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Genel olarak eğitim seviyesi düşük seviyededir.

5.2.4. Hizmet Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-9 Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıdan az	68	22,1	22,1	22,1
1-2 Yıl Arası	53	17,3	17,3	39,4
2-3 Yıl Arası	61	19,9	19,9	59,3
3-4 Yıl Arası	21	6,8	6,8	66,1
4 Yıdan Fazla	104	33,9	33,9	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



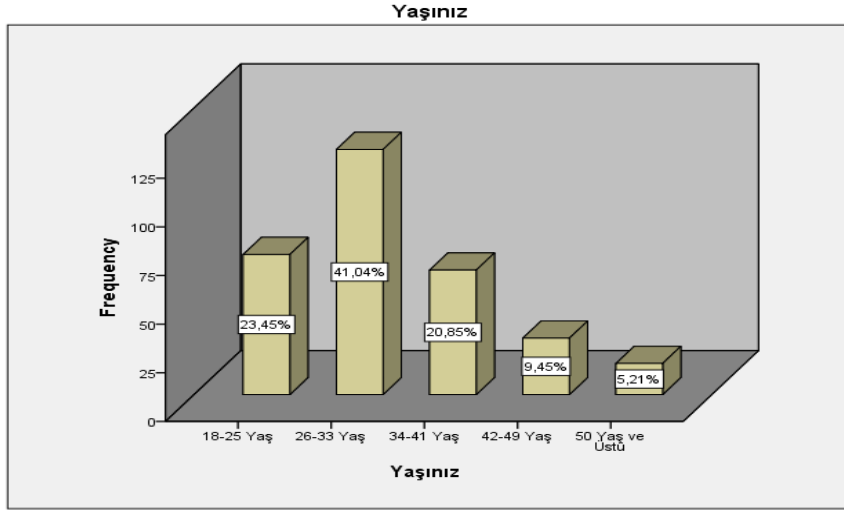
Grafik-4 Hizmet Süresi Grafiği

Araştırma katılımcıları hizmet süresine göre incelendiğinde 68'inin 1 yıldan az (%22,1) , 53'ünün 1-2 yıl arasında (%17,3) , 61'inin 2-3 yıl arasında (%19,9) , 21 'inin 3-4 yıl arasında (%6,8)ve 104 kişinin(%33,9) ise 4 yıldan fazla süredir bulunduğu işletmede hizmet verdiği görülmektedir. Gruplar olarak bakıldığı zaman katılımcıların büyük çoğunluğunun 4 yıldan fazladır bulunduğu kuruma hizmet verdiği görülmektedir. Ancak Genel olarak bakıldığı zaman çalışanların bulunduğu işletmede uzun bir hizmet geçmişi yoktur.

5.2.5. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo- Yaş Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-25 Yaş	72	23,5	23,5	23,5
26-33 Yaş	126	41,0	41,0	64,5
34-41 Yaş	64	20,8	20,8	85,3
42-49 Yaş	29	9,4	9,4	94,8
50 Yaş ve Üstü	16	5,2	5,2	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



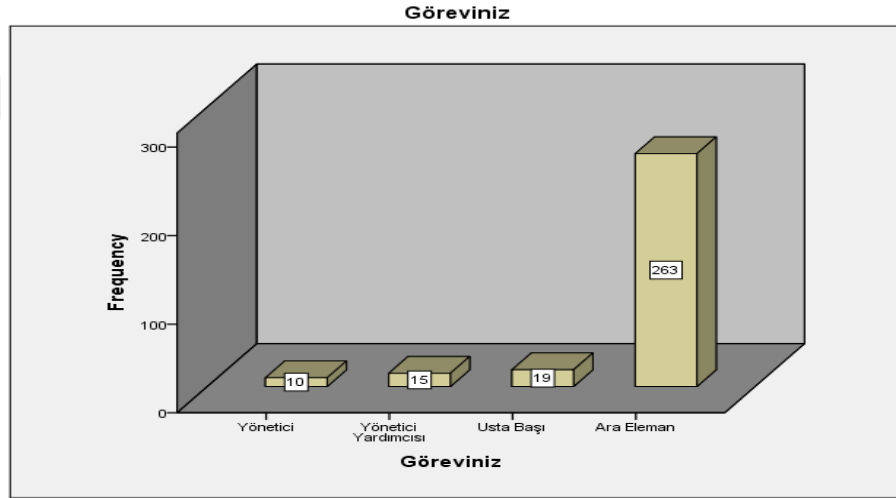
Grafik-5 Yaş Grafiği

Yaş değişkeni için hazırlanan frekans tablosu incelendiğinde araştırma katılımcıları; 72 kişi (%23,5)18-25 yaş aralığında, 126 kişi(%41) 26-33 yaş aralığında, 64 kişi (%20,8) 34-41 yaş aralığında, 29 kişi (%) 42-49 yaş aralığında ve 16 kişide(%5,2) 50 yaş ve üzerinde olmak üzere toplam 307 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılar yaş bazında incelendiği zaman işletme çalışanlarının büyük çoğunluğu genç kişilerden oluşmaktadır.

5.2.6. Görev Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-10 Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	10	3,3	3,3	3,3
Yönetici Yardımcısı	15	4,9	4,9	8,1
Usta Başı	19	6,2	6,2	14,3
Ara Eleman	263	85,7	85,7	100,0
Toplam	307	100,0	100,0	



Grafik-6 Görev Değişkeni Grafiği

Görev değişkeni için frekans tablosundan anlaşılacağı üzere 307 katılımcıdan 10'u yönetici (%3,3) , 15'i Yönetici yardımcısı(%4,9) , 19'u ustabaşı (%6,2) ve 263'ü ise ara elemandır(%85,7). Genel olarak incelendiğinde çalışanların %14,3 ü yönetici veya amir konumundadır.

5.3. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi birçok çalışmada kullanılan ve çok fazla sayıdaki değişken sayısını bir kaç temel değişkene indirgeyip ve bu değişkenlerle çalışmanın ifade edilebilip edilemeyeceğini araştıran analiz yöntemidir. Örneğin yapılan spor dalları arasındaki futbol, basketbol, engelli koşu, yüzme, güreş vb. alanlar hız gerektiren sporlar, güç gerektiren sporlar ve takım ile yapılan sporlar olmak üzere 3 gruba toplanabilir. Ancak her çalışma üzerinde faktör analizi uygulanamaz. Çalışmanın faktör analizine uygun olabilmesi için KMO Bartlett değeri yüksek ve küresellik testi olan Bartlett test sonucu anlamlı çıkmalıdır. Araştırmanın 3 farklı ölçeğine ayrı ayrı faktör analizi uygulanacaktır. Yapılan Bartlett testleri sonucunda ise her bir ölçeğin faktör analizine uygunluğu test edilecek ve eğer uygunsa faktör sayılarına göre değişkenler indirgenecektir.

5.3.1. Örgütsel Performans Ölçeği için Bartlett Testi

Tablo-11 Örgütsel Performans Ölçeği için KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,854
Ki-Kare Değeri	1747,163
Serbestlik Derecesi	45
Bartlett Test İstatistiği P Değeri	,000

Bartlett testi, değişkenler arası basit korelasyonlar ile kısmi korelasyon katsayılarını karşılaştırmak üzere yapılmaktadır. Değişken çiftleri arasındaki korelasyonun yüksek çıkması, diğer değişkenler tarafından açıklanması anlamına gelmektedir. Değişkenlere etki eden ortak bir faktör olması olasılığı artmaktadır. KMO katsayısı 0 -1 arasında çıkan bir değerdir. Bu değer 1' yaklaştıkça, değişkenler arasındaki ilişkinin arttığına ve faktör analizi yapmanın anlamlı olduğuna karar verilmektedir. KMO değerinin alt sınırı 0.50'dir. **0,60** üzeri orta, **0,80** üzeri çok iyi, **0,90** üzeri mükemmel derecede ilişki anlamına gelmektedir. 1. Ölçek için yapılan Bartlett testinde KMO değeri 0,854 olarak hesaplanmıştır. 1' yakın bir değerdir ve değişkenler arasında çok iyi derecede ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki değerinin anlamlılığı ise P değeri ile test edilebilir ve bu değerde alfa değerinden (alfa= 0,05) daha küçük olursa; ilişki anlamlı bulunmuş olur ve veri seti faktör analizi için uygundur şeklinde yorumlanır. 1. ölçek için hesaplanan p değeri 0,000 'dır. Bu değer alfa değerinden (alfa=0,05) daha küçük olduğu için yapılan çalışmadan elde edilen veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmektedir.

5.3.2. Örgütsel Performans Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi

Tablo-12 Örgütsel Performans Ölçeği için Faktör Analizi

FAKTÖR SAYISI	Genel Öz Değerler			Öz Değer Çıkarımları			Döndürülmüş Öz Değer Çıkarımları		
	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	5,083	50,829	50,829	5,083	50,829	50,829	4,265	42,648	42,648
2	1,378	13,777	64,606	1,378	13,777	64,606	2,196	21,958	64,606
3	,877	8,769	73,375						
4	,744	7,444	80,819						
5	,589	5,888	86,707						
6	,358	3,584	90,291						
7	,311	3,108	93,399						
8	,271	2,711	96,110						
9	,207	2,069	98,179						
10	,182	1,821	100,000						

Faktör sayısı belirlemede, öz değerler dikkate alınarak karar verilmektedir. Karar verilirken, tabloda öz değerlerin 1'den büyük olan değişkenlerin sayısı kadar faktör belirlenmektedir. Bu durumda, tablo incelendiğinde, iki değişkenin öz değerinin 1'den büyük olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, faktör sayısının iki olduğuna karar verilir. Tabloda birinci faktör % 42,648 oranında ve ikinci faktör % 21,958 oranında ölçeği temsil etmektedir.

Tablo-13 Örgütsel Performans Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları

Sorular (Değişkenler)	Faktörler	
	F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması
S10	,848	,058
S11	,796	,045
S12	,848	,241
S13	,703	,368
S14	,819	,166
S15	,757	,351
S16	,120	,779
S17	,074	,830
S18	,279	,591
S19	,596	,450

Örgütsel performans ölçeği sorularının faktörlere dağılımları tablosu incelendiğinde, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri için S10, S11, S12, S13, S14, S15 ve S19. sorulardaki değerlerin yüksek olduğu görülmektedir, dolayısıyla, sorular F1.1 faktörünü temsil edeceğine karar verilir.

Tablo-14 Örgütsel Performans Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları

Faktörler	Döndürülmüş Faktör Analizi
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	S10, S11, S12, S13, S14, S15, S19
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	S16, S17, S18

Örgütsel performans ölçeği sorularının faktörlere dağılımı yukarıdaki tablodaki gibidir.

5.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği için Bartlett Testi

Tablo-15 Örgüt Kültürü Ölçeği için KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,855
Ki-Kare Değeri	2549,889
Serbestlik Derecesi	66
Bartlett Test İstatistiği P Değeri	,000

Bartlett testi, değişkenler arası basit korelasyonlar ile kısmi korelasyon katsayılarını karşılaştırmak üzere yapılmaktadır. Değişken çiftleri arasındaki korelasyonun yüksek çıkması, diğer değişkenler tarafından açıklanması anlamına gelmektedir. Değişkenlere etki eden ortak bir faktör olması olasılığı artmaktadır. KMO katsayısı 0 -1 arasında çıkan bir değerdir. Bu değer 1' yaklaştıkça, değişkenler arasındaki ilişkinin arttığına ve faktör analizi yapmanın anlamlı olduğuna karar verilmektedir. KMO değerinin alt sınırı 0.50'dir. **0,60** üzeri orta, **0,80** üzeri çok iyi, **0,90** üzeri mükemmel derecede ilişki anlamına gelmektedir. 1. Ölçek için yapılan Bartlett testinde KMO değeri 0,855 olarak hesaplanmıştır. 1' yakın bir değerdir ve değişkenler arasında çok iyi derecede ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki değerinin anlamlılığı ise P değeri ile test edilebilir ve bu değerde alfa değerinden (alfa= 0,05) daha küçük olursa; ilişki anlamlı bulunmuş olur ve veri seti faktör analizi için uygundur şeklinde yorumlanır. 1. ölçek için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Bu değer alfa değerinden (alfa=0,05) daha küçük olduğu için yapılan çalışmadan elde edilen veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmektedir.

5.3.4. Örgüt Kültürü Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi

Tablo-16 Örgüt Kültürü Ölçeği için Faktör Analizi

	Genel Öz Değerler			Öz Değer Çıkarımları			Döndürülmüş Öz Değer Çıkarımları		
	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	5,994	49,947	49,947	5,994	49,947	49,947	3,805	31,711	31,711
2	1,839	15,327	65,274	1,839	15,327	65,274	3,139	26,157	57,868
3	1,243	10,358	75,631	1,243	10,358	75,631	2,132	17,764	75,631
4	,560	4,669	80,301						
5	,471	3,929	84,230						
6	,459	3,825	88,055						
7	,368	3,064	91,119						
8	,289	2,407	93,526						
9	,271	2,254	95,780						
10	,223	1,861	97,641						
11	,159	1,323	98,964						
12	,124	1,036	100,000						

Faktör sayısı belirlemede, öz değerler dikkate alınarak karar verilmektedir. Karar verilirken, tabloda öz değer 1'den büyük olan değişkenlerin sayısı kadar faktör belirlenmektedir. Bu durumda; faktör analizi tablosundaki öz değerler incelendiğinde görüleceği üzere 3 değişkenin öz değeri 1'den büyük olduğu için faktör sayısı 3 olarak belirlenebilir. 1. Faktör tek başına ölçeğin %31,711'ini açıklarken 2. faktör tek başına ölçeğin % 26,157'sini ve 3. faktör tek başına 17,764'ünü açıklamaktadır. 3 faktör birlikte ölçeğin % 75,631'ini açıklamaktadır.

Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği için Soruların Faktör Dağılımları

	Faktörler		
Sorular (Değişkenler)	F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması
S20	,813	,296	,111
S21	,811	,300	,114
S22	,845	,307	,041
S23	,842	,039	,206
S24	,398	,319	,572
S25	,168	,806	,358
S26	,213	,895	,193
S27	,356	,789	-,072
S28	,711	,387	-,072
S29	,438	,669	,114
S30	,093	,052	,877
S31	,000	,134	,882

Örgüt kültürü ölçeği sorularının faktörlere dağılımları tablosu incelendiğinde, örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü için S20, S21, S22, S23 ve S28. Sorulardaki değerlerin yüksek olduğu görülmektedir, dolayısıyla, sorular F2.1 faktörünü temsil edeceğine karar verilir.

Tablo-18 Örgüt Kültürü Ölçeği için Soruların Faktör Dağılımları

Faktörler	Döndürülmüş Faktör Analizi
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	S20, S21, S22, S23, S28
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	S25, S26, S27, S29
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	S24, S30, S31

Örgüt kültürü ölçeği sorularının faktörler üzerindeki dağılımı yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

5.3.6. Üretim Verimliliği Ölçeği için Bartlett Testi

Tablo-19 Üretim Verimliliği Ölçeği için KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,830
Ki-Kare Değeri	1896,669
Serbestlik Derecesi	45
Bartlett Test İstatistiği P Değeri	,000

Bartlett testi, değişkenler arası basit korelasyonlar ile kısmi korelasyon katsayılarını karşılaştırmak üzere yapılmaktadır. Değişken çiftleri arasındaki korelasyonun yüksek çıkması, diğer değişkenler tarafından açıklanması anlamına gelmektedir. Değişkenlere etki eden ortak bir faktör olması olasılığı artmaktadır. KMO katsayısı 0 -1 arasında çıkan bir değerdir. Bu değer 1' yaklaştıkça, değişkenler arasındaki ilişkinin arttığına ve faktör analizi yapmanın anlamlı olduğuna karar verilmektedir. KMO değerinin alt sınırı 0.50'dir. **0,60** üzeri orta, **0,80** üzeri çok iyi, **0,90** üzeri mükemmel derecede ilişki anlamına gelmektedir. 1. Ölçek için yapılan Bartlett testinde KMO değeri 0,854 olarak hesaplanmıştır. 1' yakın bir değerdir ve değişkenler arasında çok iyi derecede ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki değerinin anlamlılığı ise P değeri ile test edilebilir ve bu değerde alfa değerinden (alfa= 0,05) daha küçük olursa; ilişki anlamlı bulunmuş olur ve veri seti faktör analizi için uygundur şeklinde yorumlanır. 1. Ölçek için hesaplanan p değeri 0,000 'dır. Bu değer alfa değerinden (alfa=0,05) daha küçük olduğu için yapılan çalışmadan elde edilen veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmektedir.

5.3.7. Üretim Verimliliği Ölçeği için Faktör Analizinde Faktör Sayısının Belirlenmesi

Tablo-20 Faktör Analizi

	Genel Öz Değerler			Öz Değer Çıkarımları			Döndürülmüş Öz Değer Çıkarımları		
	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	5,215	52,155	52,155	5,21 5	52,155	52,155	3,85 9	38,588	38,588
2	1,392	13,921	66,076	1,39 2	13,921	66,076	2,74 9	27,488	66,076
3	,873	8,735	74,810						
4	,721	7,209	82,020						
5	,470	4,700	86,720						
6	,440	4,398	91,118						
7	,313	3,125	94,243						
8	,245	2,453	96,696						
9	,204	2,043	98,739						
10	,126	1,261	100,000						

Faktör sayısı belirlemede, öz değerler dikkate alınarak karar verilmektedir. Karar verilirken, tabloda öz değer 1'den büyük olan değişkenlerin sayısı kadar faktör belirlenmektedir. Bu durumda, tablo incelendiğinde, iki değişkenin öz değerinin 1'den büyük olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, faktör analizi tablosundaki öz değerler incelendiğinde görüleceği üzere 2 değişkenin öz değeri 1 'den büyük olduğu için faktör sayısı 2 olarak belirlenir. 1. Faktör tek başına ölçeğin %38,588'ini açıklarken 2. Faktör tek başına ölçeğin % 27,488 sini açıklamaktadır. 2 faktör birlikte ölçeğin % 66,076'sini açıklamaktadır.

Tablo-21 Üretim Verimliliği Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları

Sorular(Değişkenler)	Faktörler	
	F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması
S32	,149	,855
S33	,636	,261
S34	,676	,349
S35	-,006	,778
S36	,845	,028
S37	,867	-,110
S38	,680	,436
S39	,636	,490
S40	,609	,471
S41	,221	,558

Üretim verimliliği ölçeği sorularının faktörlere dağılımları tablosu incelendiğinde, eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü için S33, S34, S36, S37, S38, S39 ve S40 sorulardaki değerlerin yüksek olduğu görülmektedir, dolayısıyla, sorular F3.1 faktörünü temsil edeceğine karar verilir.

Tablo-22 Üretim Verimliliği Ölçeği İçin Soruların Faktör Dağılımları

Faktörler	Döndürülmüş Faktör Analizi
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	S33, S34, S36, S37, S38, S39, S40
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	S32, S35, S41

3. ölçek için soruların faktörlere göre dağılımı yukarıdaki tablodaki gibi olmuştur. Sonuç olarak tüm ölçekler için değişkenlerin faktörler üzerindeki dağılımları toplu bir şekilde aşağıdaki tablodaki gibi olmuştur.

Tablo-23 Tüm Ölçekler için Soruların Faktör Dağılımları

Faktörler	Döndürülmüş Faktör Analizi
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	S10, S11, S12, S13, S14, S15, S19
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	S16, S17, S18
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	S20, S21, S22, S23, S28
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	S25, S26, S27, S29
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	S24, S30, S31
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	S33, S34, S36, S37, S38, S39, S40
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	S32, S35, S41

5.4. NORMALLİK TESTİ ANALİZLERİ

Çalışmanın değişkenleri arasındaki farkları incelemeye, hangi analizin yapılacağına karar vermek için normallik testleri yapılmaktadır.

5.4.1. Normallik Testi

Tablo-24 Normallik Testi

Faktör	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sigma	İstatistik	df	Sigma
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,184	307	,000	,872	307	,000
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	,113	307	,000	,959	307	,000
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,164	307	,000	,907	307	,000
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,181	307	,000	,837	307	,000
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,159	307	,000	,928	307	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,128	307	,000	,950	307	,000
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,139	307	,000	,876	307	,000

Normallik varsayımının analizi için kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri yapılarak, hesaplamalar sonucunda elde edilen sonuçlar normallik testi tablosunda verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, bulunan Z değeri ve buna bağlı olarak elde edilen anlamlılık düzeyi ($\sigma < 0.05$ düzeyinde) anlamlı ise H_0 hipotezi reddedilir ve dağılımın normal olmadığı kararı verilir. Şayet $\sigma > 0.05$ değeri elde edilmişse H_1 hipotezi kabul edilir ve dağılımın normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilemediği yorumu yapılır. Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk test sonuçlarının hepsi 0,00 olarak hesaplanmış ve bu değerlerin hepsi alfa değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden, ilgili analizlerin yapılmasına karar verilir.

5.4.2. İşletmenin Faaliyet Süresi ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Karşılaştırmaları

Tablo-25 İşletmenin Faaliyet Süresi ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	21-30 Yıl	249	166,84	-5,271	,000
	31 yıl ve Üstü	58	98,88		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	21-30 Yıl	249	152,09	-,786	,432
	31 yıl ve Üstü	58	162,19		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	21-30 Yıl	249	168,02	-5,760	,000
	31 yıl ve Üstü	58	93,80		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	21-30 Yıl	249	161,68	-3,176	,001
	31 yıl ve Üstü	58	121,02		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	21-30 Yıl	249	155,40	-,577	,564
	31 yıl ve Üstü	58	147,97		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	21-30 Yıl	249	156,58	-1,056	,291
	31 yıl ve Üstü	58	142,93		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	21-30 Yıl	249	158,75	-1,967	,049
	31 yıl ve Üstü	58	133,60		
	Toplam	307			

H0.1: İşletmenin faaliyet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi yoktur.

H1.1: İşletmenin faaliyet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

Mann-Whitney testi tablosundaki sonucunu yorumlamak için tablodaki p değerine bakılır, bu p değeri alfa değerinden daha küçük ($P < 0,05$) ise değişkenler arasında bir anlamlı fark vardır ve p değeri alfa değerinden büyük ($p > 0,05$) ise anlamlı bir fark yoktur şeklinde karar verilmektedir.

İşletmenin faaliyette bulunduğu süre ile işletmenin rekabet gücünün artmasını ve çalışanların işbirliğinin gelişmesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça; çalışanların iş tecrübesi, işletme markasının tanılabilirliği ve kurumsal imajın artması söz konusu olabilmektedir. İşletmelerin faaliyette buldukları sürede mevcut kaynakların iyi değerlendirilmesi durumunda; kurumsallaşmaya önem vermesi, çalışanlar arası iletişimi güçlendirmesi, kalitenin artırılması mümkün olabilecektir.

5.4.2.1. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-26 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	21-30 Yıl	249	166,84	-5,271	,000
	31 yıl ve Üstü	58	98,88		
	Toplam	307			
H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.					

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,00 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa(0,05) değerinden küçük olduğu için işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir yorumu yapılır. Yine tabloda görüleceği üzere 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin 31 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren firmalara göre işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.2.2. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-27 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	21-30 Yıl	249	152,09	-,786	,432
	31 yıl ve Üstü	58	162,19		
	Toplam	307			

H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi red edilmiştir.

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,432 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa(0,05) değerinden büyük olduğu için eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü Faaliyet yılına göre farklılık göstermemektedir yorumu yapılır.

5.4.2.3. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-28 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	21-30 Yıl	249	168,02	-	,000
	31 yıl ve Üstü	58	93,80		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,000 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa (0,05) değerinden küçük olduğu için örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü Faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir yorumu yapılır. Yine tabloda görüleceği üzere 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin 31 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren firmalara göre örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne katılma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.2.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-29 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	21-30 Yıl	249	161,68	-3,176	,001
	31 yıl ve Üstü	58	121,02		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplanmalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,001 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa(0,05) değerinden küçük olduğu için mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir yorumu yapılır. Yine tabloda görüleceği üzere 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin 31 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren firmalara göre mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.2.5. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-30 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	21-30 Yıl	249	156,58	-1,056	,291
	31 yıl ve Üstü	58	142,93		
	Toplam	307			

H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi red edilmiştir.

Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,291 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa (0,05) değerinden büyük olduğu için eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü faaliyet yılına göre farklılık göstermemektedir yorumu yapılır.

5.4.2.6. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-31 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	21-30 Yıl	249	155,40	-,577	,564
	31 yıl ve Üstü	58	147,97		
	Toplam	307			

H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi red edilmiştir.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,564 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa (0,05) değerinden büyük olduğu için örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü faaliyet yılına göre farklılık göstermemektedir yorumu yapılır.

5.4.2.7. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi İçin Mann-Whitney Testi

Tablo-32 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Faaliyet Yılı	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	21-30 Yıl	249	158,75	-1,967	,049
	31 yıl ve Üstü	58	133,60		
	Toplam	307			

H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi red edilmiştir.

İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü faaliyet süresi değişkeni bazında incelemiş ve gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu sonuçlara göre elde edilen p değeri 0,049 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa (0,05) değerinden küçük olduğu için işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir yorumu yapılır. Yine tabloda görüleceği üzere 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin 31 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren firmalara göre işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılma oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.3. Cinsiyet ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Karşılaştırmaları

Tablo-33 Cinsiyet ve Çalışmanın Faktörleri için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	Erkek	274	143,77	-5,839	,000
	Kadın	33	238,92		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	Erkek	274	142,67	-6,494	,000
	Kadın	33	248,06		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	Erkek	274	144,74	-5,293	,000
	Kadın	33	230,92		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	Erkek	274	150,54	-1,990	,047
	Kadın	33	182,74		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	Erkek	274	144,63	-5,357	,000
	Kadın	33	231,77		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	Erkek	274	144,76	-5,267	,000
	Kadın	33	230,76		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	Erkek	274	147,48	-3,754	,000
	Kadın	33	208,14		
	Toplam	307			

H0.2: Cinsiyet değişkeninin çalışmanın faktörleri üzerinde etkisi yoktur.

H1.2: Cinsiyet değişkeninin çalışmanın faktörleri üzerinde etkisi vardır

Mann-Whitney testi tablosundaki sonucunu yorumlamak için tablodaki p değerine bakılır, bu p değeri alfa değerinden daha küçük ($P < 0,05$) ise değişkenler arasında bir anlamlı fark vardır ve p değeri alfa değerinden büyük ($p > 0,05$) ise anlamlı bir fark yoktur şeklinde karar verilmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri ile işletmenin rekabet gücünün artması, çalışanların verimliliği, ürün kalitesinin artması arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sürdürdükleri işler, cinsiyete göre farklılıklar gösterebilmektedir. Erkeklerin fiziksel açıdan güçlü olması, ağır işlerde erkeklerin daha çok tercih edilmesini gerektirirken; kadınların hizmet sektöründe başarılı olmaları dolayısıyla, eğitim, sağlık gibi alanlarda

daha çok tercih edilmesi neden olmaktadır. İşletmelerin faaliyet türüne göre personel seçmesi çalışanların verimliliğini, işletmenin rekabet gücünü ve ürün kalitesini etkileyebilecektir.

5.4.3.1. Cinsiyet Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-34 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	Erkek	274	143,77	-5,839	,000
	Kadın	33	238,92		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.2. Cinsiyet Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-35 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	Erkek	274	142,67	-6,494	,000
	Kadın	33	248,06		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.3. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-36 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	Erkek	274	144,74	-5,293	,000
	Kadın	33	230,92		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.4. Cinsiyet Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-37 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	Erkek	274	150,54	-1,990	,047
	Kadın	33	182,74		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,047 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.5. Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-38 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	Erkek	274	144,63	-5,357	,000
	Kadın	33	231,77		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.6. Cinsiyet Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-39 Faaliyet Yılı Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	Erkek	274	144,76	-5,267	,000
	Kadın	33	230,76		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.3.7. Cinsiyet Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Mann-Whitney Testi

Tablo-40 Faaliyet Yılı Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Mann-Whitney Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	Erkek	274	147,48	-5,267	,000
	Kadın	33	208,14		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Cinsiyet ile işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü arasındaki mann-whitney test sonuçlarına dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Farklılığa sebep olan grupları inceleyebilmek için ortalama ranklar incelendiği zaman kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.4. Yaş Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları

Tablo-41 Yaş Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	18-25 Yaş	72	182,91	31,545	,000
	26-33 Yaş	126	153,32		
	34-41 Yaş	64	131,55		
	42-49 Yaş	29	184,07		
	50 Yaş ve Üstü	16	64,56		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	18-25 Yaş	72	148,49	3,782	,436
	26-33 Yaş	126	163,38		
	34-41 Yaş	64	138,83		
	42-49 Yaş	29	160,74		
	50 Yaş ve Üstü	16	153,34		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	18-25 Yaş	72	174,60	22,889	,000
	26-33 Yaş	126	147,46		
	34-41 Yaş	64	158,84		
	42-49 Yaş	29	170,91		
	50 Yaş ve Üstü	16	62,81		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	18-25 Yaş	72	158,22	26,240	,000
	26-33 Yaş	126	144,77		
	34-41 Yaş	64	146,27		
	42-49 Yaş	29	226,36		
	50 Yaş ve Üstü	16	107,47		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	18-25 Yaş	72	153,01	14,764	,005
	26-33 Yaş	126	159,32		
	34-41 Yaş	64	140,93		
	42-49 Yaş	29	194,16		
	50 Yaş ve Üstü	16	96,06		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	18-25 Yaş	72	137,17	31,170	,000
	26-33 Yaş	126	163,99		
	34-41 Yaş	64	131,56		
	42-49 Yaş	29	225,81		
	50 Yaş ve Üstü	16	110,66		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	18-25 Yaş	72	159,56	38,204	,000
	26-33 Yaş	126	141,98		
	34-41 Yaş	64	167,03		
	42-49 Yaş	29	216,78		
	50 Yaş ve Üstü	16	57,75		
	Toplam	307			

H0.3: Yaş değişkeninin faktörler üzerinde etkisi yoktur

H1.3: Yaş değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

Kruskal-Wallis Testi Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir. One-Way ANOVA'nın non-parametrik karşılığıdır. Kruskal-Wallis Testinde karar vermek için Ki-kare tablo değerine dair P değerlerinden yararlanılır. Buradaki P değeri alfa değeri 0,05 'den büyük olursa Değişkene göre farklılık yoktur yorumu yapılır. Ancak P değeri alfa değeri 0,05'den küçük olursa değişkene göre farklılık vardır yorumu yapılır ve ortalama ranklar incelenir.

İşletmede çalışanların yaş gruplarının farklı olması ile çalışanların ürün kalitesi anlayışı ve eşit işe eşit ücret beklentileri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların farklı yaşlı gruplarında olmaları beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Gençlerin gelecek beklentilerinin daha fazla olması işlerine verdikleri önemi artırabilmektedir. Yaşlı çalışanların beklentilerinin daha az olması işe verdikleri dikkatin azalmasına neden olabilmektedir. İşletmelerin çalışanların yaşlarına göre beklentilerini dikkate almaları ve onların motivasyonlarını artıracak önlemler almaları işletmelerin verimliliğini artırabilecektir.

5.4.4.1. Yaş Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-42 Yaş Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	18-25 Yaş	72	182,91	31,545	,000
	26-33 Yaş	126	153,32		
	34-41 Yaş	64	131,55		
	42-49 Yaş	29	184,07		
	50 Yaş ve Üstü	16	64,56		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha büyük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi reddedilir. Yani işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Farklığa yol açan yaş grubu ise ortalama ranklar incelendiği zaman yaş değişkenininin 50 yaş ve üzeri grubunun işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha az olduğu görülmektedir.

5.4.4.2. Yaş Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-43 Yaş Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	18-25 Yaş	72	148,49	3,782	,436
	26-33 Yaş	126	163,38		
	34-41 Yaş	64	138,83		
	42-49 Yaş	29	160,74		
	50 Yaş ve Üstü	16	153,34		
	Toplam	307			

H0 hipotezi kabul ve H1 hipotezi red edilmiştir.

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,436 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha küçük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi red edilemez. Yani eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

5.4.4.3. Yaş Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-44 Yaş Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	18-25 Yaş	72	158,22	26,240	,000
	26-33 Yaş	126	144,77		
	34-41 Yaş	64	146,27		
	42-49 Yaş	29	226,36		
	50 Yaş ve Üstü	16	107,47		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha büyük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi reddedilir. Yani mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Farklıya yol açan yaş grubu ise ortalama ranklar incelendiği zaman yaş değişkeninin 50 yaş ve üzeri grubunun mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha az olduğu ve 42-49 yaş aralığı grubunun mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.4.4. Yaş Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-45 Yaş Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	18-25 Yaş	72	153,01	14,764	,005
	26-33 Yaş	126	159,32		
	34-41 Yaş	64	140,93		
	42-49 Yaş	29	194,16		
	50 Yaş ve Üstü	16	96,06		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,005 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha büyük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Farklıya yol açan yaş grubu ise ortalama ranklar incelendiği zaman yaş değişkeninin 50 yaş ve üzeri grubunun mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha az olduğu ve 42-49 yaş aralığı grubunun mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.4.5. Yaş Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-46 Yaş Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	18-25 Yaş	72	137,17	31,170	,000
	26-33 Yaş	126	163,99		
	34-41 Yaş	64	131,56		
	42-49 Yaş	29	225,81		
	50 Yaş ve Üstü	16	110,66		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha büyük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi reddedilir. Yani eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Farklığa yol açan yaş grubu ise ortalama ranklar incelendiği zaman yaş değişkeninin 50 yaş ve üzeri grubunun eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha az olduğu ve 42-49 yaş aralığı grubunun eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.4.6. Yaş Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-47 Yaş Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	18-25 Yaş	72	159,56	38,204	,000
	26-33 Yaş	126	141,98		
	34-41 Yaş	64	167,03		
	42-49 Yaş	29	216,78		
	50 Yaş ve Üstü	16	57,75		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve ki-kare tablo değeri elde edilmiştir. Bu değere dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve alfa değeri ($\alpha=0,05$) bu değerden daha büyük olduğu için ($P<\alpha$) H0 hipotezi reddedilir. Yani işyerinin düzenli ve bakımlı olması Faktörü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Farklığa yol açan yaş grubu ise ortalama ranklar incelendiği zaman yaş değişkeninin 50 yaş ve üzeri grubunun işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha az olduğu ve 42-49 yaş aralığı grubunun işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılımının diğer faktörlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4.5. Eğitim Durumu Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları

Tablo-48 Eğitim Durumu Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için **Kruskal Wallis Testi**

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	İlköğretim	81	176,48	50,087	,000
	Lise	173	155,32		
	Ön Lisans	17	219,41		
	Lisans	36	66,17		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	İlköğretim	81	168,26	18,345	,000
	Lise	173	145,04		
	Ön Lisans	17	95,47		
	Lisans	36	192,63		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	İlköğretim	81	176,02	31,556	,000
	Lise	173	146,86		
	Ön Lisans	17	231,38		
	Lisans	36	102,21		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	İlköğretim	81	173,62	41,143	,000
	Lise	173	146,46		
	Ön Lisans	17	253,41		
	Lisans	36	99,17		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	İlköğretim	81	182,06	31,556	,000
	Lise	173	138,86		
	Ön Lisans	17	189,18		
	Lisans	36	147,04		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	İlköğretim	81	174,33	18,345	,000
	Lise	173	143,38		
	Ön Lisans	17	195,18		
	Lisans	36	139,83		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	İlköğretim	81	174,51	50,087	,000
	Lise	173	153,14		
	Ön Lisans	17	205,47		
	Lisans	36	87,67		
	Toplam	307			

H0.4: Eğitim durumu değişkeninin faktörler üzerinde etkisi yoktur.

H1.4: Eğitim durumu değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

Kruskal-Wallis Testi Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir. One-Way ANOVA'nın non-parametrik karşılığıdır. Kruskal-Wallis testinde

karar vermek için Ki-kare tablo değerine dair P değerlerinden yararlanılır. Buradaki P değeri alfa değeri 0,05 'den büyük olursa Değişkene göre farklılık yoktur yorumu yapılır. Ancak P değeri alfa değeri 0,05'den küçük olursa değişkene göre farklılık vardır yorumu yapılır ve ortalama ranklar incelenir.

Çalışanların eğitim seviyesinin farklı olması ile işletmenin ürün kalitesi, işyerinin bakımlı olması ve işbirliğinin geliştirilebilmesi arasında ilişki tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi artırdıkça; çalışanların bilgi, yetenek ve verimlilikleri artabilmektedir. Her işletme çalışanlarının eğitim seviyesini yükseltmesini teşvik etmelidir. Vasıflı elemanlara sahip olan işletmeler rekabette daha başarılı olabileceklerdir.

5.4.5.1. Eğitim Durumu Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-49 Eğitim Durumu Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	İlköğretim	81	176,48	50,087	,000
	Lise	173	155,32		
	Ön Lisans	17	219,41		
	Lisans	36	66,17		
	Toplam	307			
H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.					

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.5.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-50 Eğitim Durumu Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	İlköğretim	81	168,26	18,345	,000
	Lise	173	145,04		
	Ön Lisans	17	95,47		
	Lisans	36	192,63		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha az ve lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.5.3. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-51 Eğitim Durumu Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	İlköğretim	81	176,02	31,556	,000
	Lise	173	146,86		
	Ön Lisans	17	231,38		
	Lisans	36	102,21		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.5.4. Eğitim Durumu Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-52 Eğitim Durumu Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	İlköğretim	81	173,62	41,143	,000
	Lise	173	146,46		
	Ön Lisans	17	253,41		
	Lisans	36	99,17		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.5.5. Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-53 Eğitim Durumu Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	İlköğretim	81	182,06	31,556	,000
	Lise	173	138,86		
	Ön Lisans	17	189,18		
	Lisans	36	147,04		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans ile ilköğretim düzeyinde eğitim almış katılımcılar örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lise ile lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.5.6. Eğitim Durumu Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-54 Eğitim Durumu Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	İlköğretim	81	174,33	18,345	,000
	Lise	173	143,38		
	Ön Lisans	17	195,18		
	Lisans	36	139,83		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans ile ilköğretim düzeyinde eğitim almış katılımcılar eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lise ile lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.5.7. Eğitim Durumu Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-55 Eğitim Durumu Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	İlköğretim	81	174,51	50,087	,000
	Lise	173	153,14		
	Ön Lisans	17	205,47		
	Lisans	36	87,67		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörünün eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen ki-kare tablo değeri ve bu tablo değerine ait p değeri yukarıdaki tabloda verilmiştir. P değeri (P değeri =0,000) alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklar incelendiğinde görüleceği gibi ön lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha fazla ve lisans düzeyinde eğitimi almış katılımcıların işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.6. Hizmet Süresi Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmaları

Tablo-56 Hizmet Süresi Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Z-Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	1 Yıdan az	68	159,32	13,972	,007
	1-2 Yıl	53	185,50		
	2-3 Yıl	61	147,22		
	3-4 Yıl	21	106,00		
	4 Yıdan Fazla	104	148,14		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	1 Yıdan az	68	146,60	52,600	,000
	1-2 Yıl	53	211,39		
	2-3 Yıl	61	184,11		
	3-4 Yıl	21	148,07		
	4 Yıdan Fazla	104	113,13		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	1 Yıdan az	68	130,85	15,058	,005
	1-2 Yıl	53	184,30		
	2-3 Yıl	61	168,80		
	3-4 Yıl	21	124,60		
	4 Yıdan Fazla	104	150,95		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	1 Yıdan az	68	151,94	13,123	,011
	1-2 Yıl	53	188,26		
	2-3 Yıl	61	160,15		
	3-4 Yıl	21	147,98		
	4 Yıdan Fazla	104	135,50		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	1 Yıdan az	68	134,95	115,453	,000
	1-2 Yıl	53	216,33		
	2-3 Yıl	61	227,02		
	3-4 Yıl	21	121,95		
	4 Yıdan Fazla	104	98,34		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	1 Yıdan az	68	119,10	74,599	,000
	1-2 Yıl	53	214,08		
	2-3 Yıl	61	207,72		
	3-4 Yıl	21	112,45		
	4 Yıdan	104	123,08		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	1 Yıdan az	68	132,93	22,648	,000
	1-2 Yıl	53	178,58		
	2-3 Yıl	61	177,23		
	3-4 Yıl	21	92,64		
	4 Yıdan	104	154,02		
	Toplam	307			

H0.5: Hizmet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi yoktur.

H1.5: Hizmet süresi değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

Kruskal-Wallis Testi Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir. One-Way ANOVA'nın non-parametrik karşılığıdır. Kruskal-Wallis Testinde karar vermek için Ki-kare tablo değerine dair P değerlerinden yararlanılır. Buradaki P değeri alfa değeri 0,05 'den büyük olursa Değişkene göre farklılık yoktur yorumu yapılır. Ancak P değeri alfa değeri 0,05'den küçük olursa değişkene göre farklılık vardır yorumu yapılır ve ortalama ranklar incelenir.

Çalışanların hizmet süresinin artması ile çalışanların verimliliği ve işbirliğinin geliştirilmesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işyerinde geçirdikleri olumlu tecrübeler ve hizmet içi eğitimler çalışanların verimliliğini yükseltmektedir. İşletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak ve onların işletmede uzun süre verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak önlemler almaları; hem çalışanların memnuniyetine, hem de işletmenin karlılığına neden olabilecektir.

5.4.6.1. Hizmet Süresi Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-57 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	1 Yıldan az	68	159,32	13,972	,007
	1-2 Yıl Arası	53	185,50		
	2-3 Yıl Arası	61	147,22		
	3-4 Yıl Arası	21	106,00		
	4 Yıldan Fazla	104	148,14		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne dair p değeri 0,007 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri

faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 3-4 yıl arası hizmet süresi olanların işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı diğer faktörlere göre az ve 1-2 yıl arası hizmet süresi olanların işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.2. Hizmet Süresi Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-58 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	1 Yıldan az	68	146,60	52,600	,000
	1-2 Yıl Arası	53	211,39		
	2-3 Yıl Arası	61	184,11		
	3-4 Yıl Arası	21	148,07		
	4 Yıldan Fazla	104	113,13		
	Toplam	307			
H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.					

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 4 yıldan fazla hizmet süresi olanların eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre az ve 1-2 yıl arası hizmet süresi olanların eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.3. Hizmet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-59 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	1 Yıdan az	68	130,85	15,058	,005
	1-2 Yıl Arası	53	184,30		
	2-3 Yıl Arası	61	168,80		
	3-4 Yıl Arası	21	124,60		
	4 Yıdan Fazla	104	150,95		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne dair p değeri 0,005 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 3-4 yıl arası hizmet süresi olanların örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne katılımı diğer faktörlere göre az ve 1-2 yıl arası hizmet süresi olanların örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.4. Hizmet Süresi Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-60 Hizmet Süresi Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	1 Yıdan az	68	151,94	13,123	,011
	1-2 Yıl Arası	53	188,26		
	2-3 Yıl Arası	61	160,15		
	3-4 Yıl Arası	21	147,98		
	4 Yıdan Fazla	104	135,50		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne dair p değeri 0,011 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 4 yıldan fazla hizmet süresi olanların mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre az ve 1-2 yıl arası hizmet süresi olanların mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.5. Hizmet Süresi Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-61 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	1 Yıldan az	68	134,95	115,453	,000
	1-2 Yıl Arası	53	216,33		
	2-3 Yıl Arası	61	227,02		
	3-4 Yıl Arası	21	121,95		
	4 Yıldan Fazla	104	98,34		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 4 yıldan fazla hizmet süresi olanların örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne katılımı diğer faktörlere göre az ve 1-2 yıl arası ve 2-3 yıl arası hizmet süresi olanların örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.6. Hizmet Süresi Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-62 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	1 Yıldan az	68	119,10	74,599	,000
	1-2 Yıl Arası	53	214,08		
	2-3 Yıl Arası	61	207,72		
	3-4 Yıl Arası	21	112,45		
	4 Yıldan Fazla	104	123,08		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 1-2 yıl arası ve 2-3 yıl arası hizmet süresi olanların örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha fazladır.

5.4.6.7. Hizmet Süresi Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-63 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Hizmet Süresi	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	1 Yıldan az	68	132,93	22,648	,000
	1-2 Yıl Arası	53	178,58		
	2-3 Yıl Arası	61	177,23		
	3-4 Yıl Arası	21	92,64		
	4 Yıldan Fazla	104	154,02		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere 3-4 yıl arası hizmet süresi olanların işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne katılımı ise diğer faktörlere göre daha azdır.

5.4.7. Görev Değişkeni ve Çalışmanın Faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi Karşılaştırmaları

Tablo-64 Görev Değişkeni çalışmanın faktörleri için Kruskal Wallis Testi Testi

Faktör	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	Yönetici	10	80,30	28,243	,000
	Yönetici Yardımcısı	15	87,67		
	Usta Başı	19	226,58		
	Ara Eleman	263	155,34		
	Toplam	307			
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	Yönetici	10	236,75	13,668	,003
	Yönetici Yardımcısı	15	133,30		
	Usta Başı	19	190,66		
	Ara Eleman	263	149,39		
	Toplam	307			
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	Yönetici	10	79,75	16,162	,001
	Yönetici Yardımcısı	15	191,40		
	Usta Başı	19	204,18		
	Ara Eleman	263	151,06		
	Toplam	307			
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	Yönetici	10	142,35	14,000	,003
	Yönetici Yardımcısı	15	105,20		
	Usta Başı	19	214,92		
	Ara Eleman	263	152,83		
	Toplam	307			
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	Yönetici	10	123,00	11,164	,011
	Yönetici Yardımcısı	15	105,47		
	Usta Başı	19	201,00		
	Ara Eleman	263	154,55		
	Toplam	307			
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	Yönetici	10	134,65	1,886	,596
	Yönetici Yardımcısı	15	121,37		
	Usta Başı	19	224,42		
	Ara Eleman	263	151,51		
	Toplam	307			
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	Yönetici	10	85,50	19,340	,000
	Yönetici Yardımcısı	15	188,60		
	Usta Başı	19	218,71		
	Ara Eleman	263	149,96		
	Toplam	307			

H0.6: Görev değişkeninin faktörler üzerinde etkisi yoktur.

H1.6: Görev değişkeninin faktörler üzerinde etkisi vardır.

Kruskal-Wallis Testi Normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir. One-Way ANOVA'nın non-parametrik karşılığıdır. Kruskal-Wallis testinde karar vermek için Ki-kare tablo değerine dair P değerlerinden yararlanılır. Buradaki P

değeri alfa değeri 0,05 'den büyük olursa Değişkene göre farklılık yoktur yorumu yapılır. Ancak P değeri alfa değeri 0,05'den küçük olursa değişkene göre farklılık vardır yorumu yapılır ve ortalama ranklar incelenir.

Çalışanların yönetici, yönetici yardımcısı, ustabaşı, ara elaman gibi farklı görevlerde bulunması ile işletmenin rekabetteki başarısı ve örgütsel değerlerin çalışanlar arasında ilişki tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarının görev türlerine göre sorumlulukları ve beklentileri değişebilmektedir. İşletme yöneticileri, görev türü ne olursa olsun tüm çalışanlarını motive edecek ve beklentilerini karşılayacak teşvikleri geliştirebilmelidir. Çalışanların pozisyonları ne olursa olsun, verimli, motivasyonu yüksek ve işbirliği sağlanan işletmelerde; verimlilik ve karlılık en iyi seviyede sağlanabilir.

5.4.7.1. Görev Değişkeni ile İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-65 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	Yönetici	10	80,30	28,243	,000
	Yönetici Yardımcısı	15	87,67		
	Usta Başı	19	226,58		
	Ara Eleman	263	155,34		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı ve ara eleman görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörüne daha çok katılmaktadır.

5.4.7.2. Görev Değişkeni ile Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-66 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	Yönetici	10	236,75	13,668	,003
	Yönetici Yardımcısı	15	133,30		
	Usta Başı	19	190,66		
	Ara Eleman	263	149,39		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne dair p değeri 0,003 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı ve yönetici görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması daha çok katılmaktadır.

5.4.7.3. Görev Değişkeni ile Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-67 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	Yönetici	10	79,75	16,162	,001
	Yönetici Yardımcısı	15	191,40		
	Usta Başı	19	204,18		
	Ara Eleman	263	151,06		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne dair p değeri 0,001 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı ve yönetici yardımcısı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörüne daha çok katılmaktadır ve yönetici görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörüne daha az katılmaktadır.

5.4.7.4. Görev Değişkeni ile Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-68 Hizmet Süresi Değişkeni ve Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	Yönetici	10	142,35	14,000	,003
	Yönetici Yardımcısı	15	105,20		
	Usta Başı	19	214,92		
	Ara Eleman	263	152,83		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne dair p değeri 0,003 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne daha çok katılmaktadır ve yönetici yardımcısı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörüne daha az katılmaktadır.

5.4.7.5. Görev Değişkeni ile Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-69 Hizmet Süresi Değişkeni ve Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	Yönetici	10	123,00	11,164	,011
	Yönetici Yardımcısı	15	105,47		
	Usta Başı	19	201,00		
	Ara Eleman	263	154,55		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne dair p değeri 0,011 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne daha çok katılmaktadır ve yönetici yardımcısı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörüne daha az katılmaktadır.

5.4.7.6. Görev Değişkeni ile Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-70 Hizmet Süresi Değişkeni ve Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	Yönetici	10	134,65	1,886	,596
	Yönetici Yardımcısı	15	121,37		
	Usta Başı	19	224,42		
	Ara Eleman	263	151,51		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörüne dair p değeri 0,596 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden büyüktür. Bu yüzden H0 hipotezi red edilemez. Yani eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

5.4.7.7. Görev Değişkeni ile İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörünün Analizi için Kruskal-Wallis Testi

Tablo-71 Hizmet Süresi Değişkeni ve İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için Kruskal-Wallis Testi

	Görev	N	Ortalama Rankları	Ki-Kare Tablo Değeri	P Değeri
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	Yönetici	10	85,50	19,340	,000
	Yönetici Yardımcısı	15	188,60		
	Usta Başı	19	218,71		
	Ara Eleman	263	149,96		
	Toplam	307			

H0 hipotezi red ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne dair p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır ve bu değer alfa değeri olan 0,05 değerinden küçüktür. Bu yüzden H0 hipotezi reddedilir. Yani işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ortalama ranklardan görüleceği üzere ustabaşı ve yönetici yardımcısı görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne daha çok katılmaktadır ve yönetici görevinde olanlar diğer görevlerdekilere göre işyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörüne daha az katılmaktadır.

5.5. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm verileri arasında ilişkinin olup-olmadığı, ilişkinin yönü ve ilişkinin şiddetinin ne seviyede olduğunu tespit etmede kullanılan bir istatistik yöntemidir. Korelasyon analizi sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı ve verilerin normal dağılıma sahip olmaması durumunda Spearman Rank korelasyon katsayısı tercih edilmektedir. Korelasyon analizlerinde yorumun yapılabilmesi için p değerinin 0,05'den küçük olması gerekmektedir. Ayrıca, çıkan korelasyon katsayısı negatif ise, değişkenler arasında negatif ilişki vardır ve değişkenlerden biri artarken diğeri azalır yorumlaması yapılmaktadır. Çıkan korelasyon katsayısı pozitif ise, değişkenler arasında pozitif ilişki vardır ve değişkenlerden biri artarken diğeri de artar yorumlaması yapılmaktadır. Korelasyon kat sayısı "r" ile gösterilmektedir. Yorumlanmasında ise;

$r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki, yada korelasyon yok

0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon,

0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon,

0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon,

0.8> ise çok yüksek korelasyon olduğundan bahsedilir.

5.5.1. Çalışmanın Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo-72 Çalışmanın Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Faktörler	İlişki Durumu	Korelasyon Değeri	İlişki Düzeyi
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri ile	F1.2 Arasındaki İlişki	,470	Orta Seviye
	F2.1 Arasındaki İlişki	,750**	Yüksek Seviye
	F2.2 Arasındaki İlişki	,694**	Yüksek Seviye
	F2.3 Arasındaki İlişki	,233**	Zayıf Seviye
	F3.1 Arasındaki İlişki	,428**	Orta Seviye
	F3.2 Arasındaki İlişki	,641**	Yüksek Seviye
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması ile	F2.1 Arasındaki İlişki	,392**	Zayıf Seviye
	F2.2 Arasındaki İlişki	,346**	Zayıf Seviye
	F2.3 Arasındaki İlişki	,492**	Orta Seviye
	F3.1 Arasındaki İlişki	,567**	Orta Seviye
	F3.2 Arasındaki İlişki	,337**	Zayıf Seviye
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi ile	F2.2 Arasındaki İlişki	,609**	Yüksek Seviye
	F2.3 Arasındaki İlişki	,347**	Zayıf Seviye
	F3.1 Arasındaki İlişki	,425**	Orta Seviye
	F3.2 Arasındaki İlişki	,592**	Orta Seviye
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması ile	F2.3 Arasındaki İlişki	,452**	Orta Seviye
	F3.1 Arasındaki İlişki	,585**	Orta Seviye
	F3.2 Arasındaki İlişki	,720**	Yüksek Seviye
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması ile	F3.1 Arasındaki İlişki	,747**	Yüksek Seviye
	F3.2 Arasındaki İlişki	,365**	Zayıf Seviye
F3.1 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması ile	F3.2 Arasındaki İlişki	,589	Orta Seviye

Çalışmanın faktörleri arasında yapılan korelasyon analizi sonrasında; korelasyon değerlerinin en düşüğü 0,233 ve en yükseği 0,750 seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda faktörler arasında ki ilişkinin pozitif olduğu, zayıf seviye ile yüksek seviye arasında değerler aldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, faktörlerin tamamı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, diğer bir ifadeyle faktörün biri artarken diğerinin de arttığı söylenebilir. Örnek vermek gerekirse, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri ile örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi arasında pozitif yönlü yüksek seviyede ($r = 0,750$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri ile örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması arasında pozitif yönlü zayıf seviyede ($r = 0,233$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.6. REGRESYON ANALİZİ

5.6.1. İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-73 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F1.1	,851 ^a	,724	,719	,49636

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,724 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo-74 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	194,268	6	32,378	131,418	,000 ^b
Artıklar	73,913	300	,246		
Toplam	268,181	306			

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü için yapılan regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-75 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
Faktörler	,155	,151	1,031	,303
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	,251	,037	6,694	,000
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,430	,040	10,866	,000
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,361	,048	7,436	,000
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	-,210	,039	-5,414	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	-,001	,052	-,018	,985
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,128	,049	2,612	,009

H0.7: İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.7: İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına regresyon analizi katsayı tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki sig. değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler işletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri faktörünü istatistiki anlamla etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılarına göre aşağıdaki gibi kurulur;

İşletmenin rekabet gücünün artırılması faaliyetleri = 0,155+ 0,251 F1.2 + 0,430F2.1 +0,361 F2.2 -0,210 F2.3+0,128 F3.2

F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri = 0,155+ F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması + 0,430 F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi + 0,361 F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması - 0,210 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,128 F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması.

F1.1 faktörü;

- F1.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,251 birim(%25,1) artar. F1.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,430 birim (%43,0) artar. F2.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,361 birim (%36,1) artar. F2.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,210 birim (%21,0) azalacaktır. F2.3 ile Negatif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,128 birim (%12,8) artar. F3.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

İşletmenin rekabet gücünün artması ile çalışanların verimliliğinin artması ve kurum imajının artması arasında ilişki bulunmuştur. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, piyasadaki rekabette başarılı olabilmeleri; çalışanların verimliliğiyle ve kurumsal imajın artırılmasıyla mümkün olabilir.

5.6.2. Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-76 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F1.2	,669 ^a	,448	,437	,71319

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,448 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için yüksek bir değerdir.

Tablo-77 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	123,721	6	20,620	40,539	,000 ^b
Artıklar	152,593	300	,509		
Toplam	276,314	306			

Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü için yapılan regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-78 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
Faktörler	1,031	,208	4,949	,000
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,518	,077	6,694	,000
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	-,019	,067	-,290	,772
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	-,255	,074	-3,434	,001
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,205	,057	3,579	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,370	,072	5,139	,000
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	-,121	,071	-1,708	,089

H0.8: Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.8: Eğitim destekleri ile çalışanların verimliliğinin artırılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması faktörünü istatistiki anlamda etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılara göre aşağıdaki gibi kurulur;

$$F1.2 = 1,031 + 0,518 F1.1 - 0,225 F2.2 + 0,205 F2.3 + 0,370 F3.1$$

F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması = 1,031 + 0,518 F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri - 0,225 F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması + 0,205 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,370 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması

F1.2 faktörü;

- F1.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,518 birim (%51,8) artar. F1.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,225 birim (%22,5) azalır. F2.2 ile Negatif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,205 birim (%20,5) artar. F2.3 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,370 birim (%37,0) artar. F3.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

İşletmenin çalışanlarının eğitimlerle verimliliğinin artması ile mal ve hizmet kalitesinin işletmenin imajını artırması arasında ilişki bulunmuştur. İşletmelerin çalışanlarının mevcut eğitim faaliyetlerini artırdıkça, çalışanlarında bilgisi, tecrübesi ve işe bakış anlayışı değişebileceğini dikkate almaları önemli kazanımlar sağlayabilecektir.

5.6.3. Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-79 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F2.1	,779 ^a	,608	,600	,61368

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,608 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo-80 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	174,949	6	29,158	77,424	,000 ^b
Artıklar	112,982	300	,377		
Toplam	287,931	306			

Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü için yapılan regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-81 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi Faktörü için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
Faktörler	,247	,186	1,331	,184
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,657	,060	10,866	,000
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	-,014	,050	-,290	,772
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,029	,065	,441	,660
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,186	,049	3,776	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	-,102	,064	-1,593	,112
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,160	,060	2,655	,008

H0.9: Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.9: Örgütsel değerlerin çalışanların iş birliğini geliştirmesi faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi faktörünü istatistiki anlamla etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılarına göre aşağıdaki gibi kurulur;

$$F2.1 = 0,247 + 0,657 F1.1 + 0,186 F2.3 + 0,160 F3.1$$

F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi = 0,247 + 0,657 F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri + 0,186 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,160 F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması

F2.1 faktörü;

- F1.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,657 birim(%65,7) artar. F1.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,186 birim (%18,6) artar. F2.3 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,160 birim (%16,0) artar. F3.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

İşletmenin çalışanlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi ile örgütsel değerlerin kabulü ve işyerinin düzenli olması arasında ilişki bulunmuştur. İşletmelerin takım çalışmasını ve işbirliğini geliştirmeleri; çalışanlara ve işletme yöneticilerine önemli yararlar sağlayabilmektedir. Çalışanların işbirliğini geliştirebilen, takım çalışmasını yapabilen ve düzenli bir üretimi sürekli hale getirebilen işletmeler, faaliyetlerinde daha başarılı olabileceklerdir.

5.6.4. Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-82 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F2.2	,817 ^a	,667	,660	,54301

F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,667 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için yüksek bir değerdir.

Tablo-83 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	177,070	6	29,512	100,087	,000 ^b
Artıklar	88,458	300	,295		
Toplam	265,528	306			

F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için yapılan Regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-84 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması Faktörü için
Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Faktörler	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
	,522	,162	3,219	,001
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,432	,058	7,436	,000
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	-,148	,043	-3,434	,001
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,023	,051	,441	,660
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,161	,044	3,705	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,126	,057	2,222	,027
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,328	,051	6,484	,000

H0.10: Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.10: Mal ve hizmet kalitesinin kurumun imajını artırması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması faktörünü istatistiki anlamda etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılarına göre aşağıdaki gibi kurulur;

$$F2.2 = 0,522 + 0,432 F1.1 - 0,148 F1.2 + 0,161 F2.3 + 0,126 F3.1 + 0,328 F3.2$$

F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması = 0,522 + 0,432 F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri - 0,148 F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması + 0,161 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,126 F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması + 0,328 F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması

F2.2 faktörü;

- F1.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,432 birim(%43,2) artar. F1.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F1.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,148 birim(%14,8) azalır. F1.2 ile Negatif Yönlü bir ilişkisi vardır
- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,161 birim (%16,1) artar. F2.3 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

- F3.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,126 birim (%12,60) artar. F3.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,328 birim (%32,8) artar. F3.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

İşletmenin mal ve hizmet kalitesi ile işletmenin rekabet gücünün artması arasında ilişki bulunmuştur. İşletmelerin mal ve hizmetlerindeki kalite arttıkça, tüketicilerin beğenisi artabilmektedir. Mal hizmetin kalitesini artırabilmek için çalışanlar arası işbirliğini geliştirmek, eğitime önem vermek, tüketici taleplerini dikkate almak ve yenilikleri tüketicilere yansıtmak işletmeler için önemli faydalar sağlayabilecektir.

5.6.5. Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-85 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F2.3	,787 ^a	,619	,612	,70372

F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,619 olarak hesaplamıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo-86 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	241,776	6	40,296	81,370	,000 ^b
Artıklar	148,566	300	,495		
Toplam	390,342	306			

F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması Faktörü için yapılan Regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-87 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimler için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Faktörler	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
	,497	,212	2,347	,020
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	-,423	,078	-5,414	,000
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	,200	,056	3,579	,000
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,244	,065	3,776	,000
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,271	,073	3,705	,000
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,749	,060	12,449	,000
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	-,176	,069	-2,535	,012

H0.11: Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.11: Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması faktörünü istatistiki anlamla etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılara göre aşağıdaki gibi kurulur;

$$F2.3 = 0,497 - 0,423 F1.1 + 0,2 F1.2 + 0,244 F2.1 + 0,271 F2.2 + 0,749 F3.1 - 0,176 F3.2$$

F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması = 0,497- 0,423 F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri + 0,2 F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması +0,244 F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi +0,271 F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması +0,749 F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması - 0,176 F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması

F2.3 faktörü;

- F1.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,423 birim(%42,3) azalır. F1.1 ile negatif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F1.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,2 birim(%20) artar. F1.2 ile pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,244 birim (%24,4) artar. F2.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,271 birim (%27,1) artar. F2.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

- F3.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,749 birim (%74,9) artar. F3.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,176 birim (%17,6) azalır. F3.2 ile Negatif Yönlü bir ilişkisi vardır.

Örgütsel değerleri esas alan eğitimlerin yapılması, çalışanların işe bakış anlayışını, yeteneklerini, kurumsal bağlılığını, çalışanlar arası işbirliğini olumlu yönde etkileyebilecektir.

5.6.6. Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-88 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F3.1	,842 ^a	,708	,702	,54866

F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,708 olarak hesaplamıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo-89 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	219,187	6	36,531	121,354	,000 ^b
Artıklar	90,309	300	,301		
Toplam	309,495	306			

F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması Faktörü için yapılan Regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-90 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

Faktörler	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
	-,359	,165	-2,171	,031
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	-,001	,064	-,018	,985
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	,219	,043	5,139	,000
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	-,082	,051	-1,593	,112
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,129	,058	2,222	,027
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	,455	,037	12,449	,000
F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması	,319	,051	6,205	,000

H0.12: Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.12: Eşit işe, eşit ücret uygulaması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması faktörünü istatistiki anlamla etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılarına göre aşağıdaki gibi kurulur; F3.1 = -0,359 + 0,219 F1.2 + 0,129 F2.2 + 0,455 F2.3 + 0,319 F3.2

F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması = -0,359 + 0,219 F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması + 0,129 F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması + 0,455 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,319 F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması

F3.1 faktörü;

- F1.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,219 birim(%21,9) artar. F1.2 ile pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır
- F2.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,129 birim (%12,9) artar. F2.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,451 birim (%45,1) artar. F2.3 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,319 birim (%31,9) artar. F3.2 ile pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

Çalışanların gösterdikleri performans karşılığında, eşit işe eşit ücret uygulaması, çalışanların kurumsal bağlılığını, işe bakış anlayışını, işletme amaçlarının kabulünü, uzun süre aynı işte çalışma kararlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

5.6.7. İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması ve Çalışmanın Diğer Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-91 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Açıklama Yüzdesi Tablosu

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Standart Hata Tahmini
F3.2	,786 ^a	,618	,611	,58037

F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması faktörü için elde edilen açıklama yüzdesi değeri 0,618 olarak hesaplanmıştır. Bu değer açıklama yüzdesi için oldukça yüksek bir değerdir.

Tablo-92 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	163,593	6	27,266	80,946	,000 ^b
Artıklar	101,050	300	,337		
Toplam	264,644	306			

F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü için yapılan Regresyon analizi sig. değeri alfa değerinden ($\alpha=0,05$) küçük olduğundan anlamlıdır. Yani veri setine regresyon analizi uygulamak ve regresyon modeli kurmak anlamlıdır.

Tablo-93 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	T-Değeri	Sig. Değeri
Faktörler	,692	,172	4,029	,000
F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri	,174	,067	2,612	,009
F1.2 Eğitim Destekleri ile Çalışanların Verimliliğinin Artırılması	- ,080	,047	-1,708	,089
F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi	,143	,054	2,655	,008
F2.2 Mal ve Hizmet Kalitesinin Kurumun İmajını Artırması	,375	,058	6,484	,000
F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması	- ,119	,047	-2,535	,012
F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması	,357	,057	6,205	,000

H0.13: İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H1.13: İşyerinin düzenli ve bakımlı olması faktörü ile çalışma faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

Regresyon analizi sonucunda denkleme alınacak değişkenler ve katsayılarına Regresyon Analizi Katsayı Tablosundaki hesaplamalara bakarak karar verilir. Tablodaki Sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olan faktörler için bu faktörler F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması Faktörü istatistiki anlamla etkilemektedir yorumu yapılır ve katsayısına B değerinden bakılır. Denklem katsayılarına göre aşağıdaki gibi kurulur;

$$F3.2 = 0,692 + 0,174 F1.1 + 0,143 F2.1 + 0,375 F2.2 - F2.3 0,119 + 0,357 F3.1$$

F3.2 İşyerinin Düzenli ve Bakımlı Olması = 0,692 + 0,174 F1.1 İşletmenin Rekabet Gücünün Artırılması Faaliyetleri +0,143 F2.1 Örgütsel Değerlerin Çalışanların İş Birliğini Geliştirmesi + 0,375 F2.2 - 0,119 F2.3 Örgütsel Değerleri Esas Alan Eğitimlerin Yapılması + 0,357 F3.1 Eşit İşe, Eşit Ücret Uygulaması

F3.2 faktörü;

- F1.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,174 birim(%17,4) artar. F1.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,143 birim (%14,3) artar. F2.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.2 faktörü 1 birim arttıkça 0,375 birim (%37,5) artar. F2.2 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F2.3 faktörü 1 birim arttıkça 0,119 birim (%11,9) azalır. F2.3 ile Negatif Yönlü bir ilişkisi vardır.
- F3.1 faktörü 1 birim arttıkça 0,357 birim (%35,7) artar. F3.1 ile Pozitif Yönlü bir ilişkisi vardır.

Çalışanların gösterdikleri performans karşılığında, eşit işe eşit ücret uygulaması, çalışanların kurumsal bağlılığını, işe bakış anlayışını, işletme amaçlarının kabulünü, uzun süre aynı işte çalışma kararlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

İşletmenin düzenli ve bakımlı olması ile işletmenin rekabet başarısı artabilecek ve çalışanların verimliliği yükselebilecektir. İşyerinde toplam kalite yönetimi gibi anlayışlara yer verilmesi, işyerinin düzeni ve başarısı açısından önemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Dünya'da meydana gelen yeniliklerin ve değişikliklerin işletmeler tarafından takip edilmesi, rekabetteki başarıya da olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Global ve bölgesel pazarlarda görülen yoğun rekabet, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve kar oranlarını yükseltebilmeleri, örgütün iç çalışma sistemlerini en iyi şekilde oluşturmaları adına gereklidir. Nitekim sistemin başarısı için üretim verimliliği ne kadar yüksek olursa tüm çalışanların örgüt kültürünü en iyi şekilde benimsemeleri ve tüm elemanların örgüt performans niteliği açısından istenilen seviyeye geldiğini gösterecektir.

Üretim verimliliği iktisadi ve ekonomik açıdan değerlendirildiğinde maliyetlerin azaltılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması ürünün fayda oluşturmalarını sağlayarak mal ve hizmet kalitesinin istenilen seviyede seyretmesi sağlanacaktır.

Örgüt kültürü örgütlerin sahip olduğu inanç ve değerleri benimsemesiyle ilintilidir. Örgütlerin kendi içinde oluşturdukları davranış ve ilişkiler, örgütlerin çevresi tarafından bilinen ve tanınmasını sağlayan unsurdur. Bu unsurların toplum ve bireyler tarafından paylaşılması, örgütün değer kazanılmasını sağlayacak ve birçok sorunun çözülmesine ortam hazırlayacaktır.

Örgütsel performansın farklı alanlarda gösterdiği kalite, yenilik, etkinlik, finansal boyut vb. unsurlar örgütlerin gelişmesini ve buldukları çevrede etkin olması sağlayan sistemin önemli birer parçasıdır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için örgütsel performansın birçok farklı açıdan incelenip ve değerlendirilmesi gereklidir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğu, 21-30 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin sürekliliği ve istikrarı kurumsal imaj açısından ve çalışanların güveninin kazanılması açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla, amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin uzun süre faaliyetlerini sürdürülebilmeleri, çalışanlarıyla uzun seneler hizmet verebilmeleri ve tüketicilerin sadakatini kazabilmeleri için verimli bir şekilde faaliyetlerin sürdürülmesinin sağlanması önem kazanmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda katılımcı kişilerin, büyük çoğunluğu erkek olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerde çalışanların, iş zorluğuna göre istihdam edilmesi iş verimliliğini artıracaktır. Erkek ve bayan işçilerin özellikleri dikkate alınarak işlerin planlanması çalışanlarında iş verimliliğini artıracaktır. Ancak çalışmada ele alınan işletmelerin sanayide olması ve metal işiyle ilgili olması çalışanların erkek ağırlıklı olmasına neden olmuştur.

Yapılan analiz sonucunda katılımcı kişilerin büyük çoğunluğu lise düzeyinde eğitim aldığı ve ilgili işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerde çalışanların eğitim düzeylerinin artırılması, iş verimliliğini artırabilecek faktörlerden birisi olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların eğitim düzeyini lisans ve lisansüstü seviyelere çıkacak şekilde teşvik etmesi, çalışanların ve işletmenin verimliliğini artıracaktır.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların (%33,9) ise 4 yıldan fazla süredir hizmet verdiği tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerde çalışanların sürekliliği işletmenin verimliliği ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecektir. Çalışanların performansının artması için uzun süre çalışma şartlarının dikkate alınması ve çalışanların motivasyonlarını artıracak teşviklerin yapılması; çalışanlar ve işletme açısından önemli faydalar sağlayabilecektir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğu 26-33 yaş aralığında genç kişilerden olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerde çalışanların yaş grubunun genç olması veya orta yaş grubunda olması çalışmanın verimliliğini artırabilecek özellikler arasındadır. İşletmelerin işe alımlarda vasıflı, genç, dinamik işgücüne başvurması yararlı olabilecektir. Bu arada, mevcut çalışanlarında uzun süre, ileri yaşlara kadar işletmede hizmet vermesi verimlilik nedeni olabilecektir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların çok azı yönetici, ustabaşı ve sürekli eleman olduğu buna karşılık, büyük çoğunluğu ise ara elemanı olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerde çalışanların faaliyetlerin türüne göre görevlendirilmesi ve işlerin aksatılmadan yürütülmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının; yönetici, ustabaşı, eleman ve ara elemanı şeklindeki dağılımında işlerin en verimli şekilde yürütülmesini sağlayacak bir planlamanın yapılması, verimliliği artıracak ve çalışanların memnuniyetini üst seviyelere getirebilecektir.

İşletmelerin faaliyette buldukları sürenin; işletmelerin rekabet gücünü, çalışanların işbirliğinin gelişmesini ve üretilen ürünlerin kalitesini etkilediği tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerin faaliyet süreleri, piyasadaki rekabette başarılı olmalarına, çalışanlarla işbirliklerini geliştirmelerine, mal ve hizmet kalitesinin artmasına, kurum imajının gerçekleşmesine, işyerinin düzenli olmasına vb. faktörlere bağlıdır. Kar amacını gerçekleştirmek isteyen her işletmenin, rakiplerine göre üstünlükler sağlayabilmesi, farklılıklar ortaya koyabilmesi, müşteri memnuniyetini artıracak uygulamalarda bulunması, tüketicilerin taleplerinin dikkate alınması, çalışanların motivasyonunu yükseltmesi gibi hususlara önem verilmesi yararlı olabilecektir. Kurumsal imaj, örgütlere pek çok yarar sağlayabilmektedir. Örgütün uzun vadeli

amaçları gerçekleştirilebilir, işletme ile tüketiciler arasında iletişim güçlenebilir; hedeflere ulaşmak için izlenecek alternatifler artabilir; rekabet üstünlüğü kazanılabilir ve çalışanların verimliliği artabilir.

✚ İşletmelerin uzun süre faaliyetlerini sürdürebilmesi ve kar amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların kariyer gelişimlerine eğitim desteği vermesi, çalışanların verimliliğini artıracak faaliyetlerde bulunması, örgütsel değerleri geliştirecek çalışmalarda bulunması ve eşit işe, eşit ücret ödemeleri yapması hem işletmenin, hem de çalışanların verimliliğini arttıracaktır.

Çalışanların cinsiyetleri ile işletmenin rekabet gücünün artması, çalışanların verimliliğinin artması, çalışanların iş birliğinin geliştirilmesi, ürün kalitesinin artırılması, işyerinin düzeni ve bakımlı olması arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

✚ Çalışanların uğraştıkları iş bölümlerinin etkileri, cinsiyet yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Erkekler fiziksel özelliklerinden dolayı daha güçlü ve kuvvetli bir yapıda oldukları için sanayilerde işe alımlar açısından daha çok tercih edilirken; kadınlar ise daha çok iş durumu rahat olan hizmet sektörü (eğitim, sağlık, bankacılık vb.) gibi alanlarda tercih edilmektedirler. Kadının ve/veya erkeğin işten ya da iş ortamından çeşitli nedenlerle memnun kalmaması neticesinde, zamanla stres diye tabir edilen kavramın olumsuz etkilerine maruz kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Kadınlar, erkeklere nazaran stresin olumsuz etkilerine daha açıktır. Nitekim kadınlar, gerek evlerinde gerekse işyerlerinde, erkeklere göre daha çok stres unsuruyla savaşmak zorundadır. Bu unsurları birkaç örnekle belirtmek gerekirse; sosyal, fiziksel, psiko-sosyal, darp ve şiddet, cinsel saldırılar... İş yükü yanında, ön yargılı olmak, rolle ilgili sorunlar yaşamaları, kadın-erkek farklılığı ve başkalarından uzaklaşmış olma duygusu gibi birtakım etmenler, kadınların stresten daha çok etkilenmelerine yol açabilir ve adeta tükenmişlik sendromu dediğimiz bir hastalığa dahi neden olabilir. Bununla birlikte bütün bu olumsuz sayıltıları doğru yöne aksettirecek, öte yandan faydalı bir biçimde yönetebilecek bir mekanizma olduğu takdirde, oldukça olumlu ve çalışanı motive edebilecek bir durum ortaya çıkabilir ve işletme verimliliği, performans gücü ve diğer faktörleri olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışanların yaşlarının farklı olmasının, onların işe karşı davranışlarını ve iş anlayışlarını da farklı yönde etkilediği tespit edilmiştir.

✚ Çalışma hayatına giren eğitilmiş gençlerin beklentilerinin çoğunlukla yüksek olması iş tatmin düzeyinin daha düşük olmasına sebep olabilir. Bundan dolayı genç çalışanların iş performansları istenilen seviyede olamayabilir. Yaşlı çalışanların ise gençlere kıyasla iş tatmin düzeyleri daha yüksek olabilir. İşletmenin çalışanlarının iş tatmin seviyelerini yükseltecek programlar oluşturması, çalışanlarda pozitif enerji oluşturmasına yol açarak; işlemenin rekabet gücü, kurum imajı, mal ve hizmet kalitesi

vb. faktörleri arttırmasına vesile olabilir. Eğitim desteklerinin yaş gruplarına bağlı olarak ilgi, ihtiyaç ve yeteneklere göre ayarlanması, çalışanların verimliliği açısından istenilen oranda yükselmesini sağlayabilir.

Çalışanların eğitim seviyesinin; çalışanlar arası işbirliğini, çalışanların verimliliğini ve çalışanların kurumsal imaja yönelik katkılarını etkilediği gözlemlenmiştir.

✚ İşletmelerde gerek girişimcilerin, gerekse profesyonel yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri eğitimidir. Çünkü günümüzde birçok işletmede yapılan işlerin özelliği, çalışanların eğitimi ile doğrusal bir ilişki göstermektedir. Eğitim faaliyeti, dış etkenlerin ve işletme içi şartların zorlaması sebebiyle ülkemizde de son yıllarda önemi anlaşılmaya başlanan bir işletme fonksiyonu olmuştur. İşletmeler hızla değişen bir çevreye uyum göstermek zorundadırlar. İşletme dışı ve işletme içi değişimin etkili bir şekilde yönetilmesi için işletmede çalışanların eğitilmesi gerekir. Bunu sağlamak için her şeyden önce yöneticilerin işletme ile ilgili bütün konularda eğitilmesi sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde işletmeden ve dış çevreden gelen ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut şartlara uyum sağlanabilir ve böylece işletmenin daha etkin olarak çalışması sağlanabilir.

Çalışanların işletmelerde geçirdikleri hizmet süresi ile eğitim çalışmaları, takım çalışması, çalışanların verimliliği ve örgütsel değerlerin benimsenmesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

✚ Hizmet süresince çalışanların, iş görenlerin hizmet içi eğitim almaları, çalışanlar arasında örgüt değerlerinin benimsenmesi iş birliğini artırabilir. İşletme imajının hizmet sürecinde disiplinler arası çalışma sağlaması mal ve hizmet kalitesini yüksek tutabilir. İşletme başarısı için sahip olunan maddi ve maddi olmayan değerlerin iş görenlere, en uygun eğitimler vasıtasıyla kazandırılması, adil ücret dağıtımı sağlanması, işyerinde iş sağlığı ve güven alanları oluşturulmasıyla işletmede en etkin şekilde kazanımlar elde edilebilir. Çalışanlara yönelik hizmet sürecinde motive edici plan ve programların oluşturulması ve ödül-teşvik gibi sistemlerin uygulanması, işletmenin rekabet gücünün artmasına yardımcı olabilir.

İşletmede çalışanların görevlerinin; yönetici, yönetici yardımcısı, ara eleman gibi farklı olması ile çalışanların eğitim, verimlilik, kurumsal imaj vb. hususlarında görüş farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerde iç ve dış pazarda kalite ve standartlara uygun çalışmaların yapılması, işgörenlerin görev türü sorumluluğu bilincinde çalışma yapabilmesine bağlıdır. İşletmelerin verimliliği sağlayabilmesi için çalışanların ve mevcut iş modelinin düzenli ve kontrollü bir şekilde takibi sağlanmalıdır. İşletmede başarıyı elde edebilmek için iç ve dış motivasyonu yüksek tutmalı deyim yerindeyse elinden geleni yapmalıdır.

Çünkü çalışanların mutlu olduğu iş ortamında başarının elde edilmesi kaçınılmazdır. Bu durumda çalışanlar arasındaki mevcut tutum ve davranışların olumlu olmasına salık verebilir. İşletme içerisindeki çalışanların görev ve sorumluluklarının bilincinde olmaları, liyakate göre iş bölümü oluşturulması, bununla birlikte performansa dayalı ücret sistemi teşvik edilmesiyle söz konusu işletmenin daha etkin olarak çalışması sağlanabilir.

İşletmelerin rekabet gücünün artırılması konusunda çalışanlar arasında; eğitim, ürün kalitesinin artırılması, örgütsel değerlerin geliştirilmesi, kurumsal imajın artırılması gibi konularda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşletmelerin rekabet gücünü artırmada, hizmet içi eğitimler yapılması, kurum içi iletişimin geliştirilmesi, çalışanlar arası işbirliğinin artırılması, marka imajının yaygınlaştırılması, şirket kültürünün paylaşılması, teknolojinin takibi, yeniliklerin kazanılması, kurumsal aidiyet, çalışanlara değer verilmesi, ödüllendirme gibi faaliyetler önemli kazanımların sağlanılmasına neden olabilecektir. İşletmelerin müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını kazanabilmesi için personelini eğitim desteğiyle güçlendirmeleri gerekmektedir. İşletmenin mal ve hizmet kalitesini uzun vadede tutarlı olarak arttırmasını ve güçlendirmesini, eğitime verdiği önemle nispetinde sağlayabilir.

İşletmenin örgütsel değerlerinin, işbirliğini geliştirmesi açısından, çalışanlar arasında anlayış farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşletmenin örgütsel değerler oluşturması, işletme için olumlu kazanımlar sağlayabilir. Çünkü çalışanların ortak değer paylaşımlarının olması, aidiyet bilincini pekiştirebilir ve bu sayede elde edilecek kazanımlardan dolayı, işletme, gücünü iç ve dış etkisini arttırabilir.

İşletmelerin mal ve hizmet kalitesi kurumun imajını artırabilmektedir. Ancak, yapılan analizlerde kurum imajının artırılmasını etkileyen faktörler açısından, çalışanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

✚ Pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminde, en önemli faktör, tanımlanan hizmet kalitesinin önemi, rekabetin sürekli artması ile birlikte örgütler tarafından daha iyi anlaşıldığı, daha organize çalışmaya teşvik edildiği ve örgütlerin değişik uygulamalar ile müşteri ilişkilerini geliştirme yolunda önemli çalışmalar yaptıkları vurgulanabilir. Örgütsel yaşamda, tüketiciler ile geliştirilen iyi iletişim düzeyi, işletmenin faaliyetlerinin başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Yapılan analizler sonrasında, eşit işe eşit ücret uygulaması çalışanlar arasında farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

✚ İş hayatında erkek ile aynı işi yapan çalışanların, ücretler, işe alınma, yükselme, terfi, işten çıkarma, tayin, ile diğer maddi ve maddi olmayan fırsatlar

açısından farklı uygulamalara maruz kalmaları çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmelerin çalışanların performansını artıracak şekilde ücret ödemelerinde bulunması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırabilecektir.

İşyerinin düzenli ve tertipli olması ile ilgili olarak çalışanlar arasında farklı görüşler olduğu tespit edilmiştir.

✚ İşyerinin çalışma alanlarının iyi bir şekilde dizayn edilmesi ve çevre şartlarının iyileştirilmesi, rahat ve sistemli iş yapma imkanlarının oluşturulması, işin verimliliğinin artırılmasına ve çalışanların motive edilmesine sebep olabilir. İşyerinin düzenli ve bakımlı olması da iş sağlığı ve güvenliği oluşturulmasında kilit bir rol oynayabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- BRYMAN Alan ve Cramer Duncan, **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows**, Rutledge, London, 1997.
- ÇAKIR Özlem, **Kamu Yönetiminde Verimlilik Artırma Çabaları**, Kamuda Yönetici Yetkinliklerinin Artırılması Bölgesel Eğitim Programı, Tekirdağ, 2007.
- DESSON Kenneth ve Joseph Clouthier, **Organizational Culture-Why Does It Matter?, Presented to the Symposium on International Safeguards**, International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria November 3, 2010.
- DHİMİ, **Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği Çerçevesinde Gerçekleştirilecek olan Endüstri Mühendisliği Sınavına Ait %6`lık Kurumsal Mesleki Bilileri İçeren Ders Notu**, Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2015.
- GÜRGEN Haluk vd., **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2010.
- KAYABAŞI Aydın, **Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010.
- LAI Emily, **Motivation: A Literature Review**, Pearson`s, 2011.
- MURTHY Rama, **Production and Operations Management**, New Age International, New Delhi, 2012.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 2012.
- SUIÇMEZ Halit, **Verimliliğin Ekonomi Politikası (VEP), T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü**, Ankara, 2014.
- SULZMAN Harold, **The Importance of Production Management**, Stanislaus Business Alliance, 2015
- TAŞÇI Deniz, **Örgüt Kuramı**, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1905, Eskişehir, 2013.
- WEİSE Dittmar Andreas, **Einführung in die Produktions-und Unternehmensstrategien**, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brezilya, 2013.

MAKALELER

- AKKOÇ İrfan, Abdullah Çalışkan ve Ömer Turunç, "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi:" **Güvenin Aracılık Rolü, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, 105-135.
- AKÜZÜM Cemal vd., "İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Algılamalarına İlişkin Bir Analiz", **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Cilt:13, Sayı:1, 1-24.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan ve Sevdije Ersoy Yılmaz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki:", **İş Ahlakı Dergisi**, 2012, cilt.5, sayı 10, s.117-148.

- CANÖZ Kadir, "Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurum İçi Motivasyonun Rolü Üzerine Teorik Bir Çalışma", *Humanities Dergisi*, 2010, Cilt: 5, Sayı: 2, 341-353.
- EGON Bitner, The Concept of Organization, *Ethnographic Studies Journal*, 2013, Cilt: 13, 175-187.
- ERDEM Ramazan, Orhan Adıgüzel, Aslı Kaya, "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, Sayı: 36, 73-88.
- ERSARI Göknur ve Atılhan Naktiyok, "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, Cilt:16, Sayı:1, 81-101.
- ERTUĞRUL Murat, "Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 9, Sayı: 1, 19-46.
- GAVREA Corina, Liviuve Ilieş Roxana Stegorean, "Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 2011, Vol. 6, No. 2, 285-300.
- GÖKALP Fusun, "Lojistik Hizmeti Sağlayan İşletmelerde Mali Performansı Etkileyen Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi: Bir Uygulama", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2014, Cilt: 9, Sayı: 1, 211-231.
- GÜLOVA Asena Altın ve Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 3, 49-76.
- GÜRLER İbrahim ve Emre Mehmet Güler, "Üretim Süreçlerinde Kullanılan Teknoloji için Seçim Kriterleri ve Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Simülasyon Uygulaması", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2009, Cilt:9, Sayı:2, 623-635.
- HABIB Salman, Saira Aslam, Amjad Hussain, "The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitmentand Turnover Intention", *Advances in Economics and Business*, 2014, Cilt: 2, Sayı: 6, 215-222.
- HOFSTEDE Geert, vd, "Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 1990, 286-316.
- İLERİ Hüseyin, "Verimlilik, Verimlilik ile İlgili Kavramlar ve İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1999, Sayı: 2, 9-24.
- KÖK Sebahat Bayrak ve Betül Özcan, "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel 113 Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2012, Cilt: 7, Sayı: 2, 113-132.
- KULA Ömer ve Orhan Adıgüzel, "Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 20, Sayı: 1, 291-315.
- LUNENBERG Fred, Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory, *National Forum Of Educational Administration and Supervision Journal*, 2011, Volume 29, Number 4, 1-14.
- OĞUZ Esin Sultan, "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 28, Sayı: 2, 123-139.

- ORDUN Güven ve Talha Demirbaş, "İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi**, 2012, Sayı: 71, 25-35.
- ÖRÜCÜ Edip ve Aysun Kanbur "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1, 85-97.
- ÖZAYDIN Mehmet Merve ve Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281.
- ÖZCAN Abdulvahap, "Türkiye İmalat Sanayinde Toplam Faktör Verimliliği ve Beşeri, Sermaye İlişkisi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Cilt: 20, Sayı 2, 223-242.
- ÖZTÜRK Umut Can, "Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2015, Cilt 6, Sayı 12, 56-78.
- SERİN Nesrin, "Verimlilik Kavramı ve Tanımı", **Hizmet Dergisi**, 2014, 38-40.
- SEZGİN Murat ve Beyza Bulut, "Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler", **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt: 3, Sayı: 2, 182-194.
- SUIÇMEZ Halit, "Verimlilik Ekonomisi ve Politika Arayışları", **Verimlilik Dergisi**, 2016, Cilt: 0, Sayı: 4, 33-77.
- TİĞLİ Mehmet ve Ünsal Sığılı, "Belirsizlikten kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, Cilt: XXI, Sayı:1, 327-342.
- UYSAI Şener, "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2015, 32-39.
- YEŞİL Salih vd., "Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2016, Cilt: 14, Sayı: 1, 150-172.
- YİĞİTER Şule Yüksel, "İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi", **Akademik Bakış Dergisi**, 2011, Sayı: 23, 1-17.

TEZLER

- AKSAY Kadir, Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Selçuk Üniversitesi, Konya,2011, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- AYKANAT Zafer, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2010, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- CANPOLAT Zülfiye, Hemşirelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul, 2012, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

- CEYLAN Cemil, Örgütler için Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2001, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- ÇELİK Hilal, Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri Ve Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2011, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- DİKER Oğuz, Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2014, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- GÖRMEN Murat, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- KALKAN Abdullah, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2013 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- KOL Nida Emine, İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlanması İlişkisi; Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011 (**Yayımlanmamış Doktora tezi**),
- KOSA Gözde, Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2010 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- KÖSE Osman, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2014 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- ÖĞÜT Adem, Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Selçuk Üniversitesi, Konya, 2013, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- ÖZER Özgür, Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dokuz Eylül Üniversitesi, 2011, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- PEHLİVAN Pınar, Türkiye Ekonomisinde Bankacılık Sektörünün Verimlilik Sorunları Ve Çözüm Önerileri, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Manisa, 2010 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- ŞAHİNYAN Melissa, Örgüt Kültürün Örgütsel Başarıya Etkisi Ve Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2011, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
- ŞENER İrge, Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Başkent Üniversitesi, Ankara, 2011, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).
- ŞENTÜRK Faruk Kerem, Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim Ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

TÜFEKÇİ Nezihane, Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2012 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

ÜNLÜ Ahmet, Verimlilik Artışları Ve Büyümeye Etkileri: Toplam Faktör Verimliliğiyle Türkiye Analizi (1972-2007), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Kütahya, 2010 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

YAZICI Zeynep, Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YILMAZ Sevdice Ersoy, İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, 2012, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

KONFERANS

MEÇİK Oytun, "İşgücü Verimliliği Karşısında Parkinson Kanunu", 2. **Üretim Ekonomisi Kongresi**, 2016.

İNTERNET KAYNAKLARI

AÇIKDILLİ Gaye ve Erdem Kırkbeşoğlu, "İşletmelerin çevresi ve çevre faktörleri", Başkent Üniversitesi, Ankara, 2014, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS112_Hafta5.pdf (Erişim Tarihi: 03.09.2016)

AKDAĞ Ahmet, "Bilişsel Uyum", <http://www.agileturkey.org/bilissel-uyum> , (Erişim Tarihi: 15.10.2016).

AKSOY Temel, Türkiye'nin Kültürü, 2011, <http://www.temelaksoy.com/turkiyenin-kulturu/> (Erişim Tarihi: 31.01.17)

ALPER Yıldız İzzet, "Verimlilik ve Performans Yönetimi", Subcom Turkey, <http://www.subconturkey.com/2011/Mart/koseyazisi-Verimlilik-ve-Performans-Yonetimi.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2017)

ALSARAN Akgün, Alışılmamış Üretim Yöntemleri, 2007, http://muhserv.atauni.edu.tr/makine/akgun/Docs/alisilmamis/01_%C3%9Cretim%20Y%C3%B6ntemleri.pdf, (Erişim Tarihi: 02.02.2016).

AVDER Erdogan, İşletmelerde Verimlilik ve Motivasyon ,<http://www.arsivbelge.com/yaz.php?sc=2212> (Erişim Tarihi: 03.09.2016)

AYDIN K. Mustafa, Bir Üretim Faktörü Olarak Teknolojinin Değerlendirilmesi ve Yeni Teknoloji Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkisi, 2014, <http://www.mustafakemalaydin.com/wp-content/uploads/2014/10/Bir-%C3%9Cretim-Fakt%C3%B6r%C3%BC-Olarak-Teknolojinin-De%20C4%9Ferlendirilmesi-ve-Yeni-Teknoloji-Kullan%C4%B1m%C4%B1n-Maliyetler-%C3%9Czerinde-ki-Etkisi.pdf> (Erişim Tarihi: 05.09.2016)

BOZKURT Özlem Çetinkaya ve Babacan Muazzez, İşletme Kavramı, 2011, http://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0421_2193_yayinDosya.docx (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

- DOĞAN Üzeyme, Üretim, t.y.,http://kisi.deu.edu.tr/uzeyme_dogan/dosyalar/Uretim_Islemler_Yonetimi_01.pdf, (Erişim Tarihi: 01.02.2016).
- EKER Hakan, “Finansal Analiz ve Risk Yönetimi”, Mali İşler Yönetimi, <http://danismend.com/kategori/altkategori/finansal-analiz-ve-risk-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 05.09.2016)
- ESEN Sinan, İşletmelerde Üretim İşlevleri, 2011, <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/6.-HAFTA-DERS-NOTU.pdf> (Erişim Tarihi: 01.02.2016).
- FİNANCE Web, Organization, Business Dictionary of Web Finance, 2016, <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html#ixzz43Lpz8pdc> (Erişim Tarihi: 01.02.2016).
- HANDY Charles, Handy’sfourtypes of organisationalcultures, <http://www.open.Edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2> (Erişim tarihi:01.01.2017).
- HOFSTEDDE Geert, OrganizationalCulture, TheHofstedeCentre, <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html> (Erişim Tarihi: 15.03.2016)
- KOÇYİĞİT Ahmet, İşletmelerde Verimlilik Kavramı, Aralık 2012, <https://kcygt.wordpress.com/2012/12/01/isletmelerde-verimlilik-kavrami/>, (Erişim Tarihi:2.09.2016)
- KÖSE Sevinç vd.,“Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi,<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C8S12001/SKSTCE.PDF> (Erişim Tarihi: 06.05.2016)
- PETERS Tom ve WATERMAN Robert, InW Serach of Excellence, 1982, <http://www.businessballs.com/tompetersinsearchofexcellence.htm>, (Erişim Tarihi: 02.03.2016)
- TESHİAD, İşletmelerimizde Verimliliğe Ne Kadar Önem Veriyoruz, 2014, <http://www.teshiad.org.tr/isletmelerimizde-verimliliğe-ne-kadar-onem-veriyoruz.html> (Erişim Tarihi: 02.03.2016).
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ed4a470691c5.02443865 (Erişim Tarihi:03.09.2016).
- UK Essays, Importance of ProductionFunctionandProduction Management, 2015, <http://www.ukessays.com/essays/business/importance-of-production-function-and-production-management-business-essay.php#ixzz4215SByfO> (Erişim Tarihi: 01.03.2016).
- UNESCO, UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity, UNESCO, France, 2002, <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf> (Erişim Tarihi: 06.02.2016)
- Yönetim - Organizasyon – Verimlilik, Endüstri Mühendisliği,2012, <http://endustri.muhendisligi.blogspot.com.tr/2012/12/yonetim-organizasyon-verimlilik.html> (Erişim Tarihi:03.09.2016).

EKLER

EK-A

EK-A: Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi için Anket Formu

Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezimi tamamlamak amacıyla ekteki anket hazırlanmıştır. “Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans ile İlişkisi” konulu çalışmamda, ekteki sorulara vereceğiniz cevaplar önemli katkılar sağlayabilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tuncay SAYILGAN
Tez Öğrencisi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN
Tez Danışmanı
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

İŞLETME BİLGİLERİ

1. İşletmenin hukuki yapısı?
 Limited şirket Anonim şirket Şahıs İşletmesi Diğer (Varsa lütfen açıklama yapınız.-----)
2. İşletmeniz sektörde kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır.
 1-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 31 yıl ve üstü
3. İşletmedeki çalışan sayısı?
 50'den az 50-100 101-200 201-300 301-500 500'den fazla

KATILIMCI BİLGİSİ

4. Cinsiyetiniz?
 Erkek Kadın
5. Yaşınız?
 18-25 yaş ve altı 26-33 34-41 42-49 50 yaş ve üstü
6. Eğitim durumunuz?
 İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisansüstü
7. İşletmenizde ne kadar süredir çalışmaktasınız?
 1yıldan az 1- 2 arası 2-3 yıl arası 3-4 yıl arası 4 yıldan fazla
8. İşletmedeki pozisyonunuz?
 İşveren Çalışan
9. İşletmenizde çalışan eleman iseniz pozisyonunuz.
 Yönetici Yönetici Yardımcısı Ustabaşı Ara Elemanı

EK-B: Örgütsel Performansı Ölçeği¹⁷⁷

Aşağıda yer alan soruların karşısında bulunan; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şıklarından, size en uygun olanının karşısındaki boşluğa (X) işareti koyunuz.					
SORULAR	1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Kararsızım	4:Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum
10. İş yerimizdeki çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi faaliyetleri (eğitimler, kurslar, konferanslar vs.); işletmenin piyasadaki rekabet gücünü artırır.					
11. İşletmemizin çalışanları ödüllendirme politikası (parasal ödüller, giyim yardımları vs.) satışların artmasına yol açmıştır.					
12. İşletmemizin çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmesine yönelik (liderlik yönetimi) yetki ve sorumluk vermesi; işgücü verimliliğini artırmaktadır.					
13. İşletmemizin uzmanlık alanına ve liyakate göre gerçekleşen işe alım politikası; çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.					
14. İşletmemizin çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği kariyer geliştirme uygulamaları (hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim destekleri, kişisel gelişim kursları vs.) kurumun mal ve hizmet kalitesini artırmaktadır.					
15. İşletmemizin çalışanlarına güven duyması ve sorumluluk vermesi, çalışanların kararlara katılımını artırmaktadır.					
16. İşletmemizde çalışanların kendisini geliştirmesi için işbaşında eğitim destekleri verilmektedir.					
17. İşletmemizde bölümler arasında yapılan görev değişimi uygulamaları, çalışanların iş verimliliğini artırmaktadır.					
18. İşletmemizde takım çalışmalarına yer verilmektedir.					
19. İşletme çalışanlarının; bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirmesi için kurumumuzda hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler vs. yapılmaktadır.					

¹⁷⁷ Rita Kagwiria Lyria, Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya, Kenya, 2011, (**Unpublished Doctoral Dissertation**).ss. 175-177, İlk 9 soru için 177. Sayfadan; 10-14. sorular için 176. sayfadan ve 11-17. sorular için 175. sayfadan yararlanılmıştır.

EK-C: Örgüt Kültürü Ölçeği ¹⁷⁸

Aşağıda yer alan soruların karşısında bulunan; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum,5: Kesinlikle Katılıyorum şıklarından, size en uygun olanının karşısındaki boşluğa (X) işareti koyunuz.

SORULAR	1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Kararsızım	4:Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum
20. İşyerimizin örgütsel inançları (sevgi, saygı, dürüstlük, adalet, şeffaflık, objektiflik, tutarlılık, takım ruhu vs.); vasıflı elemanların işletmemize başvurmasını olumlu yönde etkilemektedir.					
21. İşyerimizin örgütsel değerleri (vizyon, misyon, program, taktik, etik değerler, performansa dayalı ödüllendirme sistemi vs.); çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.					
22. İşletmenin örgütsel inançları (sevgi, saygı, dürüstlük, adalet, şeffaflık, objektiflik, tutarlılık, takım ruhu vs.); çalışanlar arasındaki işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir.					
23. Çalıştığımız örgütsel değerleri (vizyon, misyon, program, taktik, etik değerler, performansa dayalı ödüllendirme sistemi vs.); çalışanların bireysel kültürünü olumlu yönde etkilemektedir.					
24. Eğitim programları, örgütsel değerler (vizyon, misyon, program, taktik, etik değerler, performansa dayalı ödüllendirme sistemi vs.); ile uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.					
25. İşletmemizde yürütülen eğitim ve kişisel gelişim uygulamaları, çalışanların hizmet kalitesini artırmaktadır.					
26. İşletmemizin mal ve hizmet kalitesindeki artışlar, müşteriler açısından kurumun imajının (kurumun tanınırlığının) artmasına neden olmaktadır.					
27. Eğitimler, kişisel gelişim programları; işletmenin karlılığının artmasına, dolayısıyla, işletmenin büyümesine ve gelişmesine destek olur.					
28. Örgütsel değerler, çalışanların iş performansı yönetimi faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.					
29. Çalışanların yüksek seviyeli performansı, işletmemizin büyümesi ve gelişmesine destek olmaktadır.					
30. Ücret ödemeleri, işletmemizin çalışanlar için oluşturduğu kurallara göre yapılmaktadır.					
31. İşletmemizde ücret yönetimi, eşitlik esasında ve çalışanların başarısına göre yapılmaktadır.					

¹⁷⁸ Osibanjo Omotayo Adewale and Adeniji Adenike Anthonia, Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities, *Journal of Competitiveness*, 2013, Vol: 5,155-133, p.133.

EK-D: Üretim Verimliliği Ölçeği¹⁷⁹

Aşağıda yer alan soruların karşısında bulunan; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şıklarından, size en uygun olanının karşısındaki boşluğa (X) işareti koyunuz.					
SORULAR	1	2	3	4	5
32. İşyerimizin düzenli ve bakımlı olması, çalışanların verimliliğini arttırmaktadır.					
33. İşyerimizde, çalışanlara yapacakları işler detaylı bir şekilde tarif edilmiştir.					
34. İşyerimizde, çalışanlara yapacakları görevlerle ilgili gerekli ön eğitim verilmektedir.					
35. İşyerimizde zaman-zaman gürültünün rahatsız edici düzeyde olması dikkat dağınıklığına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.					
36. Çalışanların psikolojik açıdan sorun yaşamamaları için sıkıntı, kaygı, stres konularında bilgi alışverişi ve eğitimler yapılmaktadır.					
37. Çalışanların verimliliklerini artırmak için eşit işe, eşit ücret uygulaması yapılmaktadır.					
38. Çalışma saatleri ve mesailer, çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlenmiştir.					
39. Faaliyetlerle ilgili yapılan ön eğitimler, çalışan hatalarının en aza inmesini sağlamaktadır.					
40. İşletmenin yeni teknolojileri takip etmesi, üretim verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.					
41. Çalışanların performans yüksekliği, işletmenin mal ve hizmet üretim verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.					

¹⁷⁹ Esra Yalım, Hazır Giyim İşletmelerinde Çalışma Alanının Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Üretim Verimliliğine Etkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, ss. 140-141 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).