



ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: İSTANBUL DEVLET HASTANELERİNDE DOKTORLARIN İŞ PERFORMANSLARININ İNCELENMESİ*

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE WORKING PERFORMANCE: THE EXAMINATION OF DOCTORS IN ISTANBUL STATE HOSPITALS

Günel ALİYEVA**

Öz

Bu araştırmanın amacı örgütsel kültürün iş gören performansına etkisini değerlendirmektir. Çalışma bu amaç bağlamında örgütsel kültür ve iş gören performansı kavramının açıklamasını ve elemanlarını da içermektedir. Nitel bir araştırma deseni ile yapılan bu araştırma 25 adet katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılara önceden hazırlanmış olan görüşme formu doldurularak veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ise nitel veri teknikleri ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken katılımcıların ortak fikirlerine ve ayrıştıkları noktalara da yer verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadaki bulgular analiz edildiğinde örgütsel kültürün iş görenler performanslarını etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel kültür normlarının sert, katı, idarecilerin adaletsiz tutumları iş gören performansını olumsuz etkilemektedir. Samimi ve bireysel beklentilerle örtüşen örgütsel kültür ise iş gören performansını motive edici etki oluşturmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların örgüt içindeki kuralların daha çok yazılı olması gerekliliği üzerinde durduğu görülmektedir.

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

Abstract

The purpose of this research is to evaluate the effect of organizational culture on employee performance. In this context, the study includes the description and elements of the concept of organizational culture and professional performance. A qualitative research model was conducted with 25 participants. The data was collected by completing the interview form prepared before the participants. The data collected were analyzed by qualitative data techniques. When analyzing the data, we tried to include the points on which the participants shared common ideas.

When analyzing the results of the study, it was concluded that organizational culture affected employee performance. Organizational culture standards are harsh, rigid, and the unfair behavior of administrators is detrimental to their performance. Organizational culture, which corresponds to intimate and individual expectations, has a motivating effect on employee performance. However, we see that participants need to write more about the rules of the organization.

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

1. GİRİŞ

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

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

İşletmeler ve örgütlerin öncelikle elemanı olan insanlardır. Dolayısıyla insanların kurdukları ilişkiler son derece önem kazanmaktadır. Hem örgütler hem de iş görenler birlikte çalışarak ve işbirliği yaparak

* Bu makale, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, Günel ALİYEVA tarafından hazırlanan ve Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖZARI danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** İstanbul Aydın Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi.



ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler neticesinde ortak standartlar ve normlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar ya da normlar ise örgüt içerisindeki iş görenlerin tutumlarına göre değişiklik göstermektedir (Türk, 2003, 2).

Örgütler sosyal birer kurum olarak ayakta kalabilmek adına birçok şeyi yapmak durumundadırlar. Örgütleri ayakta tutan şeylerin başında teknolojik gelişmeleri takip etmek gelse de, örgüt içerisindeki iş görenlerin tutumu ve ilişkileri de son derece önemlidir. Çalışan insanları ya da bir başka deyişle iş görenlerin esas almak 21. Yüzyıl ile beraber daha da önem kazanmaktadır (Konuk, 2006, 11.). Bu bağlamda örgütlerin ve kurulan organizasyonların sosyal yönünü oluşturan faktörlere dikkat çekilmeye başlanmıştır. İş görenlerin tutumları, verimlilikleri ya da iş doyumları incelemenin alt başlıklarını oluşturmaktadır.

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

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

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

Paylaşılan ortak amaçlar ya da örgütün kurumsal kültürü ve değerleri iş görenlerin performansına ve örgüte olan bağlılığına etkiler yapmaktadır. Bu bağlılık örgütte birlikteliği sağlamaktadır. Bu birliktelik iş akışı içerisinde bir biz duygusu geliştirmeyi amaçlamaktadır. İş gören performansı örgütsel kültür ile birlikte olumlu bir şekilde farklılaşmasını sağlamak örgüt kültürünü iş gören performansını dikkate alarak yapılandırmak önemlidir (Özdevecioğlu, 1995, 122; Işıksan, 1996, s.119).

1.1. Problemin Belirtilmesi

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

Araştırma bu bağlamda “Örgütsel Kültürün İş gören Performansına Etkisi”ni incelemektedir. Bununla birlikte örgütsel kültürün tanımına, tamamlayıcı kavramlarına, örgütsel kültür modellerine, örgütsel kültürün işlevlerine, iş gören performansına ve iş gören performansına etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

1.2. Problemin Önemi

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

Günümüz ticari ya da kamusal yapılanmalar ise bireysel olarak değil bir örgütsel kültür etrafında şekillenmektedir. Örgütsel kültür birçok şeyi belirlediği gibi iş görenlerin performanslarını da etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel kültürün elemanları ve değişkenlerinin iş görenlerin performansları üzerinde nasıl etkiler yaptığı önemli bir detay haline gelmektedir. Nitekim benzer iş gören benzer örgütlerde farklı performanslar ortaya koyabilmektedir. Bu durumda performansı farklılaştıran en önemli değişken



örgütsel kültür olmaktadır. Bir örgütte yer alan iş görenlerin sosyal yapıları, hazır bulunmuş ilişkileri de örgütsel kültür için önemlidir. Bu bağlamda örgütsel kültür iş görenlerin zihinsel ve sosyal yapıları dikkate alınarak yeniden değerlendirilir. Bu bağlamda örgütsel kültürün iş gören performansları üzerindeki etkisi incelenmesi bakımında önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte bu problem bağlamında literatür incelendiğinde araştırmanın literatürü de tamamlayıcı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel kültürün iş gören performansını nasıl etkilediği problemi sürekli değişen ve dönüşen dünya düzeni bağlamında bir problem olarak güncel önemini de korumaktadır. Nitekim her geçen yıllar içerisinde teknoloji ya da diğer etkenlerle (sosyal, siyasi, ekonomik) örgütsel kültür de yenilenebilmektedir. Bu durumda iş görenlere etki etmektedir.

2. ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Örgütsel Kültürün Tanımı

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

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

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

2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

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

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

2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

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

Açıklayıcı Modeller:

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

Sınıflayıcı Modeller:



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

2.4. Örgüt Kültürü Elemanları

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

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

2.4.1. Seremoniler

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

2.4.2. Törenler

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

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

2.5. Ritüeller (Ayinler, Adetler)

Bir örgütteki kurum kültürünün, normlarının ve değerlerinin sağlamlaşması adına yapılan seremonilerin ve törenlerin süreklilik kazanması durumundan ritüelleri ya da adetler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda birçok küçük ya da büyük etkinlikler örgütler için ritüellere dönüşebilmektedir. İş akışı içerisinde verilen molalarda oluşan sosyal ilişkiler sürekli bir hal aldığından bir çeşit ritüel olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 114).

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

2.6. Hikâyeler

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

2.7. Mitler

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



2.8. Kahramanlar

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

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

2.9. Süperstarlar

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

2.10. Semboller

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

2.11. Dil

Dili de sembolün bir diğer parçası olarak aktarabiliriz. Dil bu anlamıyla en etkili sembollerden biri olarak öne çıkmaktadır. Nitekim kullanılan dil ve özellikle de kavramlar örgütüm kültürünün birer taşıyıcısı olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda her ülkede birer dil olduğu gibi örgütlerin de özgün birer dili bulunmaktadır. Örgütün dili zaman içerisinde iş görenler tarafından benimsenerek kullanılmaya başlanır. Ortak bir dilin oluşması örgütün topluluk ve grup duygusunu da pekiştirmektedir.

2.12. İş gören Performansı Kavramı

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

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

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

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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

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



3.1. Araştırmanın Örnekleme

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

Bu çalışmada ise örneklem tercih edilirken uygun örnekleme türü seçilmiştir. Uygun örnekleme zaman ve işgücü açısından örneklemin yakın yerlerden bulunmasını amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ancak yine örneklemdaki katılımcılar tercih edilirken araştırmanın amacına uygun hareket edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemden 25 katılımcıya yer verilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın İstanbul ili ile sınırlı kaldığını da ifade edebiliriz.

Bununla birlikte İstanbul'da toplam 10 adet devlet hastanesi bulunmaktadır. Bu kurumlardaki doktorlardan toplam 25 doktora ulaşılabilmektedir. Dolayısıyla bu evren araştırma için erişilebilir evreni teşkil etmektedir. Erişilebilir evrenin daha geniş olamamasının nedenini ise etik nedenler oluşturmuştur. Ayrıca çalışmanın evrenini ve erişilebilir örneklemini oluşturan devlet hastanelerinin ulaşım yönünden beklenen kolaylıkta olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu hastanelerde ciddi bir hasta yoğunluğu yaşanmasından dolayı doktorların zaman ayırmakta güçlük çektiği de görülmüştür.

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nitel veri toplama araçlarından olan görüşme formu kullanılmıştır. Tercih edilen veri toplama aracı araştırmanın amacı dikkate alınarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda görüşme formları derinlemesine analiz imkanı sunabilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel kültürün iş gören performanslarına olan etkileri değerlendirilmiştir.

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

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

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma İstanbul'da bir kurumda çalışan kişilerin görüşleri ile de sınırlıdır. Bununla birlikte ilgili araştırma nitel veri toplama araçlarından olan görüşme formundan gelen veriler ile sınırlı olmaktadır. Betimsel analiz tekniği nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tekniğin araştırmalara sağladığı en büyük yarar örneklem grubuyla doğrudan ilişkiler kurulduğundan ve derinlemesine analizler yapıldığından araştırmaların güvenilir ve geçerliğini yükseltmesinde yatmaktadır.

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

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



4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

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

Tablo 1’deki verilerde araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikleri görülmektedir. Katılımcılar arasındaki en yaşlı kişi 40 yaşındadır. Bu durumda genç bir örneklem grubu olduğu görülmektedir. Cinsiyet olarak ise katılımcıların neredeyse aynı oranda dağılım yaptığı görülmektedir (13 Erkek ve 12 Kadın). Tecrübe aralığının ise daha çok 3-6 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

4.2. Katılımcıların Örgütsel Kültür Algısı

Görüşme formundaki ilk 4 soru örgütsel kültür algısına yöneliktir. Bu kapsamda katılımcıların örgütsel kültür algılarını ölçmeye yönelik sorular şunlardır:

- Örgüt içinde oluşan sözlü ya da sözsüz kurallar bütünü hakkında neler düşünüyorsunuz?
- Örgüt içindeki yazılı kurallar için neler söylersiniz?
- Örgüt içindeki kurallar nasıl oluşturulmalıdır?
- Örgüt içindeki kurallar nasıl oluşturulmalıdır?

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



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

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

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

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

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

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

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

Örgüt kültürünün bir diğer temel elemanı olan seremoni ya da törenlerin işlenmesi de iş görenler arasında eşitlik ve adaletle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgüt elemanlarının bütününe işlenmesi ve katkı sağlaması açısından örgüt kültürünün yazısız olan unsurlarıyla beraber yazılı kuralların da önemli olduğu



ifade edilmektedir. Bu araştırma özelinde tespit edilen bulgular örgütsel kültürün iş gören performansına olan yansımalarının örgütsel kültürün yapılandırılmasını bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Örgütsel kültür elemanları tüm unsurlarıyla varlığını sürdürse de norm ve değerlerin tüm iş görenlere eşit şekilde uygulanmaması iş gören performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda örgütsel kültürün yazısız olan davranış kalıplarından oluşan yönünden daha çok yazılı kurallardan oluşan norm bütününe doğru uygulanması gerekliliği öne çıkmaktadır.

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

4.3. Katılımcıların Örgütsel Kültürün İş gören Performansına Olan Etkilerine Dair Görüşleri

Görüşme formundaki son 6 soru katılımcıların iş gören performansına dair görüşlerini ifade etmektedir. Bu kapsamda katılımcıların iş gören performansı algılarını ölçmeye yönelik sorulan sorular şunlardır:

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

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

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

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

Bununla birlikte katılımcılar örgütsel kültür ilişkilerinin iş akışını iş görenlerin görev tanımlarını da yaparak düzenleyebilmektedir. Ayrıca görev paylaşımının doğru ve adil yapılması iş gören performansını ve verimliliğini de yükseltmektedir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken en önemli husus iş ve görev taksimi yapılırken liyakatin esas alınması gerekliliğidir. Nitekim bu durum hem işin daha sağlıklı yapılması sağlarken



hem de görev paylaşımında adil olunmasını sağlamaktadır. İş akışının ve iş gören performansının doğru yapılandırılması noktasından katılımcıların hemen hemen hepsi saygı ve adalet değerlerini vurgulamışlardır.

Araştırmanın bir başka verisini ise iş görenlerin performansını yükseltebilme adına örgütsel kültürün nasıl yapılandırılması gerektiği oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamı örgütsel kültürün herkesin fikri alınarak oluşturulması gerektiğinde buluşmuşlardır. Ancak burada örgütsel kültür ile ifade edilen şey yazılı kurallar ve yazısız normlardır. Daha önceki sorulara verilen cevaplarda da ifade edildiği üzere iş görenler yazılı kuralları daha fazla önemsemektedir. Yazılı kuralların daha fazla önemsenmesinin sebebi ise kalıcı, değişmez ve yaptırım gücü olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yazılı kurallar ihlal edildiğinde iş görenin hakkını yasal olarak da araması söz konusudur. Bu durum aynı zamanda adalet beklentisini ya da eşit muamele beklentisini de karşılamaktadır. Nitekim sözlü ya da yazısız kurallar söz konusu olduğunda iş görenler arasında eşitlik kişilerin inisiyatifine bağlı kalabilmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgütsel kültürün iş gören performansını yükseltebilme adına yapılandırıldığında bazı değerleri öne çıkarmaktadırlar. Katılımcılara göre iş gören performansının yükselmesi örgütsel kültürün aşağıdaki değerler etrafında oluşturulması gerektiğine dayanmaktadır:

- Daha çok yazılı kurallar tercih edilmelidir.
- Yazılı kuralların bağlayıcılığı olması önemlidir
- Yazılı kurallar çerçevesinde iş görenler arasında eşitsizlik yapılması imkânı ortadan kalkmaktadır
- Yazılı kurallar sözlü kurallara göre daha etkindir
- Örgütsel kültürün bir bileşeni olan bu kuralların iş görenlerin performansını yükseltmesi kuralları eşit şekilde uygulanmasına bağlıdır.

- Oluşturulacak kurallar için herkesin fikrine danışılmalıdır.
- Bu kurallar iş görenlerin hedefi ve kişisel değerleri ile örtüşebilmelidir.
- Görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir
- Saygı esasına ve temel yönetmeliklere ve yasalara uygun olmalı
- İş görenleri psikolojik olarak yorucu kurallar olmamalı
- Ayrıca kuralları çok sıkı ve detaylı olmamalı
- Motive edici olmalı

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

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

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

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

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



- İdareciler demokratik bir tutum sergilemelidir
- İdareciler samimi ve cana yakın olabilmeli
- İdareciler tarafından iş görenlere yapılan eleştiriler kırıcı değil yapıcı olmalıdır
- İdareciler kesinlikle adam kayırmamalı ve iş görenlere karşı eşit yaklaşmalıdırlar
- İdareciler iş görenlere karşı mobbing uygulandığında performans düşmektedir.
- Terfi zamanlarında da adil olmaya son derece önem verilmelidir.
- Ayrıca idareciler sadece sorun olduğu zamanlarda değil işler iyi gittiğinde de iş görenlerle birlikte olabilmelidir.
- İdareciler katı ve sert tutumlu olmamalıdır.

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

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

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

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

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

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

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

Araştırmada elde edilen bulgular demografik özellikleri göre değerlendirildiğinde ise önemli ve anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın-erkek tecrübeli ya da tecrübesi olarak bakıldığından görüşler anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bağlamda özellikle kurumsal iş yapan firmalarda ya da resmi kurumlarda yapılan iş daha fazla öne çıkmaktadır. Ayrıca bir iş görenin kadın ya da erkek olması iş gören performansını doğrudan etkileyen bir faktörde değildir.



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

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

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

5. SONUÇ

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

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

Örgütsel kültürün iş gören performansına etkisinin incelendiği bu araştırma da diğer araştırmalardan farklı olarak yazılı kuralları öne çıkarılmaktadır. Katılımcılardan daha çok yazısız ve sözlü kuralları öne çıkarması beklenirken daha çok yazılı kuralların benimsendiği tespit edilmiştir. İlgili literatür değerlendirildiğinde ise örgütsel kültürün daha çok belirgin ya da yazılı olmayan görünmez kurallar bütünü olarak performansı etkilediği tespit edilmektedir. Ancak bu araştırma özelinde ve katılımcı doktorların farklı bir şekilde belirttiği görüş yazılı kuralların diğer örgüt elemanlarından daha önemli yönünde olduğudur. Yazılı kurallar bütününe önemli olması ise örgüt ya da işletmeler de az ya da çok olarak görülen iş gören kayırmalarından kaynaklanmaktadır. Nitekim doktorlara yöneltilen görüşme sorularında niteliksiz iş görenlere toleranslar sağlandığında örgüt içi iş akışının da olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Ancak yazılı kurallarla örgütsel normlar net bir şekilde belirtildiğinde kişilere özel ya da farklı davranışlar sergilemek zorlaşacaktır.

Nitekim yazılı kuralların etkin olduğu bir kurumda ceza ya da ödüllerin ne olduğu ve hangi şartlarda verileceği de sınırları ile belirtilmiş olmaktadır. bu şartlar altında kendisine haksızlık edildiğini düşünen herhangi bir iş gören hakkını hukuki yollardan arayabilmektedir. Bu şekilde yasal olarak formel hak arama olanakları iş görenlerin örgütlerde haksızlık yapılamayacağına olan güvenini yükseltmektedir. Yazılı kuralların bu denli öne çıkarılması doktorlardan beklenen cevapların dışında bir görüş olmuştur. Yazılı kuralların büyük ölçekli işletmelerde ve kamu kurumlarında öne çıkarılması mümkündür. Bununla birlikte mikro, küçük ve orta ölçekteki işletmelerde ya da örgütlerde yazılı kuralların bu denli öne



çıkarılması pek mümkün ve uygulanabilir görünmemektedir. Nitekim bu örgütlerde örgütsel kültür yazısız ve sözlü geleneklere ya da sembollere dayanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bozoğlan, İ.Taylan. (2010). *Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, Vehbi. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi*, No:1, Ankara.
- Dinçer, Ömer. ve Fidan, Yahya. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, Binali. (2007). *Örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Basım.
- Eminoğlu, G. (2011). *Örgütsel Kültür Ve Yenilikçiliğin Performansa Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, Ferda. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Nauman - Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Erkmen, Turhan. (2010). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım.
- Ertugrul, İrfan (2004). Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, No:1, s: 155-159.
- Güngören, Musa. (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Konuk, Mustafa. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, Sevinç., Tetik, Semra. ve Ercan, Cuma. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2001, 7 (1), ss. 219-242.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (1994). *Organizasyon Kültürü*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özkalp, Enver. ve Kirel Çiğdem. (2007). *Örgütsel Davranış*, (4. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468.
- Patton, Q. M. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün, ve S. B. Demir). Ankara: PegemA
- Peters, Thomas. J., ve Waterman, H. Robert. (1995). *Yönetim ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Sulman, Abubakr. M.T. (2001), *Work Performance: Is It One Thing Or Many Things? The Multidimensionality Of Performance In A Middle Eastern Context*, *The International Journal Of Human Resource Management*, 6.
- Şahinyan, Melissa. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Serif, Akgemci, T. Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.
- Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Terzi, Ali. Rıza. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türk, M. Sezai. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Uygur, Akyay. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İş İş gören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: 1, 71-85.
- Yıldırım, Ali, ve Şimşek, Hasan. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.