

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETME
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ:
LİBYA DEMİR ÇELİK FİRMASI ÜZERİNE BİR ÖRNEK İNCELEME**

OMAR MOHAMED ELRAMALLI

DOKTORA TEZİ

Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN

ARALIK - 2022

KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

OMAR MOHAMED ELRAMALLI

ÖZET**DOKTORA TEZİ****ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETME
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ: LİBYA
DEMİR ÇELİK FİRMASI ÜZERİNE BİR ÖRNEK İNCELEME****OMAR MOHAMED ELRAMALLI****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****İŞLETME ANA BİLİM DALI****DANIŞMAN: PROF. DR. ORHAN ÇAĞLAYAN**

Dünyanın tanık olduğu büyük gelişmenin ışığında, iş dünyası organizasyonları büyük zorluklar yaşamaktadır. Özellikle de organizasyonları çevreleyen ortamda meydana gelen ve bu organizasyonlar arasındaki rekabetin artmasına neden olan değişimin sonucunda örgütlere çalışma koşullarını iyice zorlaştırmıştır. Yönetim yöntemlerini takip ederek hedeflere ulaşmak için verimlilik ve etkinlik sağlamaya çalışmanın modern ve en önemli trendlerinden biri, değişikliklere cevap veren ve yeni fikirleri harekete geçirmeye yardımcı olan değerleri tanıtarak çalışanların performansını iyileştirmeye çalışan bir organizasyon kültürü oluşturmaktır. Bu çalışmanın amacı, Libya demir-çelik şirketinden bir çalışan örneği kullanarak örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Sonuçlar, üç değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma sonuçlarının iş piyasasına, sektör temsilcilerine ve araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

ANAHTAR KELİMELELER: Örgüt Kültürü, işgören performansı, örgüt performansı, Libyalı demir çelik şirketi.

Aralık 2022, 107 Sayfa

ABSTRACT**PH.D THESIS****DETERMINING RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL
CULTURE, EMPLOYEE PERFORMANCE AND BUSINESS
PERFORMANCE: A CASE STUDY ON THE LIBYAN IRON AND STEEL
COMPANY****OMAR MOHAMED ELRAMALLI****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: PROF. DR. ORHAN ÇAĞLAYAN**

In light of the great development that the world is witnessing, business organizations are experiencing great challenges, most notably the change in the environment surrounding the organizations, which has resulted in an increase in competition between these organizations, and as a result, the organizations are striving to achieve efficiency and effectiveness in order to achieve goals through following management methods Modern, and one of its most important trends is to build an organizational culture that responds to changes and works to improve the performance of employees by introducing values that help activate new ideas that improve performance. The purpose of this study is to determine relationship among organizational culture, employee performance and business performance by using a sample of employees from the Libyan iron and steel company. The results show that there is a relationship among the three variables. The results of this study are expected to contribute to the labor market, sector representatives and researchers.

KEYWORDS: Organizational Culture, employee performance, business performance, Libyan iron and steel company.

December 2022, 107 Page

TEŞEKKÜR

Her Şeyden önce, her Şey için Yüce Allah'a Őükranlarımı sunuyorum. DanıŐmanım Prof. Dr. Orhan Çağlayan'a ve bu tezi bitirmem için bana ders veren ve cesaretlendiren tüm hocalarıma özellikle teşekkür ederim. Ayrıca amacıma ulaŐmamda bana yardımcı olan ve destek olan anneme, eŐime, tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

OMAR MOHAMED ELRAMALLI

Kastamonu, 2022



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TAAHHÜTNAME	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
2.1 Örgüt Kültürü Kavramı.....	3
2.2 Örgüt Kültürü ve Performans	5
2.3 Örgüt Kültürü Türleri	7
2.4 Örgüt Kültürü Seviyeleri	11
2.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	13
2.6 Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	15
2.7 Örgüt Kültürü Oluşturma ve Sürdürme	16
2.8 Örgüt Kültürünün Sürekliliği.....	18
2.8.1 Ön Eleme	18
2.8.2 Sosyalizasyon.....	18
2.8.3 Kuruluş/Red	19
2.9 Örgüt Kültürünün Boyutları	19
2.10 Örgüt Kültürünü Öğrenme Yöntemleri	21
2.10.1 Ritüeller ve Törenler.....	22
2.10.2 Maddi ve Kültürel Semboller	22
2.10.3 Örgütsel Kahramanlar.....	23
2.10.4 Dil	23
2.10.5 Hikayeler	23
2.11 Örgüt Kültürünün Değişimi.....	25
2.12 Baskın ve Alt Örgüt Kültürü.....	27
2.13 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli	28
3. İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETME PERFORMANSI	31
3.1 İşgören Performansı.....	31
3.1.1 İşgören Kavramı.....	31
3.1.2 İşgören Performansı Kavramı	31
3.1.3 Yüksek İşgören Performansının Avantajları.....	33
3.1.4 İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	35
3.1.5 İşgören Performansının Ölçümü	35
3.1.6 Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi	38
3.2 Örgüt Performansı	40
3.2.1 Örgüt Performansı Kavramı ve Tanımı	42
3.2.2 Örgüt Performansının Göstergeleri	43
3.2.3 Üstün Örgüt Performansı	45
3.2.4 Örgüt Performansı Teorileri.....	46

3.2.4.1 Bilimsel yönetim teorisi	46
3.2.4.2 İdari bölünme teorisi	47
3.2.4.3 Bürokratik teori	48
3.2.4.4 İnsan ilişkileri teorisi	49
3.2.4.5 Adalet teorisi	49
3.2.4.6 Beklenti teorisi	50
3.2.5 Örgüt Performansı Çerçevesi	51
3.2.6 Örgüt Performansı Türleri.....	52
3.2.7 Örgüt Performansı Modeli	53
3.2.8 Örgüt Performansının Ölçümü ve Çevresi.....	54
3.2.9 Örgütsel Performansın Boyutları	55
4. YÖNTEM.....	58
4.1.1 Problem Durumu.....	58
4.2 Araştırmanın Önemi	58
4.3 Çalışmanın Amacı	59
4.4 Beklenen Yararlar	59
4.5 Araştırmanın Varsayımları	59
4.6 Araştırmanın Kısıtları	60
4.7 Araştırmanın Modeli.....	61
4.8 Araştırmanın Kapsamı	63
4.9 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	63
4.10Araştırmanın Hipotezleri	65
5 BULGULAR VE ANALİZ	67
5.1 Demografik Değişkenler Tanımlayıcı İstatistikler	67
5.1.1 Cinsiyet	67
5.1.2 Nitelikler	67
5.1.3 İş Unvanı.....	68
5.1.4 Sektör	68
5.1.5 Yıllık Tecrübe	69
5.2 Değişkenlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	69
5.2.1 Örgüt Kültürü Bulguları.....	69
5.2.2 Çalışan Performansı (EP) Ölçeği	71
5.2.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik İş Performansı (BP) Ölçeği.....	74
5.3 Korelasyon Analizi	77
5.3.2 Kısmi Korelasyonlar	78
5.4 Araştırma Bulguları	80
5.4.1 Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	80
5.4.2 Çalışma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	80
5.4.2.1 Organizasyon kültürü	80
5.4.2.2 Çalışan performansı.....	81
5.4.2.3 İş performansı.....	82
5.4.3 Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	82
6. TARTIŞMA	84
6.1 Öneriler.....	88
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	101
EK-A: Anket Formu	102

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Örgüt Kültürünün Üç Seviyesi	13
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli	61



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1 Likert ölçeğine göre onay düzeylerinin dağılımı	65
Tablo 5.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları	67
Tablo 5.2 Katılımcıların Niteliklerine Göre Dağılımı	68
Tablo 5.3 Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı	68
Tablo 5.4 Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı	69
Tablo 5.5 Katılımcıların Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı	69
Tablo 5.6 Örgüt Kültürü (OC) Ölçeği için Faktör Analizi	70
Tablo 5.7 Çalışan Performansı (EP) Ölçeği için Faktör Analizi	73
Tablo 5.8 İş Performansı (BP) Ölçeği için Faktör Analizi	75
Tablo 5.9 Korelasyon Analizi.....	77
Tablo 5.10 İşletme Performansı için Korelasyonlar	78
Tablo 5.11 İşgören Performansı İçin Kısmi Korelasyonlar.....	79
Tablo 5.12 Örgüt Kültürü İçin Kısmi Korelasyonlar	79

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

ÖP : Örgüt Performansı
İP : İşgören Performansı



1. GİRİŞ

Kültür geçmişten günümüze her toplum için önemli bir kavram olarak yerini korumaktadır. Toplumların ortak bir çerçeve de kabul edip, zaman içerisinde gelişmesine yardımcı olarak birçok alanda yazılı ve yazısız olarak ifade edilmektedir. Kültürün kavramsal olarak birçok şeyi simgelediği ve öznellediği durumlar oluşmaktadır. Örgüt kültürü de bu unsurlar arasında bulunmaktadır. Kültürel olarak, belli bir amaca hizmet eden bir örgütün, içinde bulunan bireylere öncülük ederek onların beklentilerine karışık vermektedir.

Tanımsal olarak bakıldığında da örgüt kültürü, bir oluşum içinde bulunan topluluğun, ilke ve hedeflerini yansıtmaya biçimi olarak belirtilmektedir. Çalışma alanlarında algılama, düşünme ve nasıl hareket edilmesini bizlere anlatan, örgüt kültürünün onaylanmış ve aynı zaman da kazanımı sağlanmış davranışlarını ifade etmektedir.

Yapılması gereken bir iş için, o işin gerekliliklerini barındıran, hem teknik hem de bilgi birikimine sahip işgörenlerin, yapılan iş süresince, gösterilen sorumluluk anlayışı ve iş ile ilgili çıktı miktarına işgören performansı denmektedir (Küçük, 2020).

Küçük 2020'e göre örgüt ve işletme performansını "bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir" şeklinde ifade etmektedir (Küçük, 2020).

Örgüt kültürünün temel özelliklerinden birisi de çalışanların, bakış açılarını ve düşünce yapılarını şekillendirmektedir. Bu kültürel özellik, çalışanın verimi ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. İşgörenin veriminde değişiklik oluşturacak faktörler arasında çalışma, ilerleme, birliktelik ve geleceğe taşıma etkenlerinin bulunduğu ifade edilmektedir (Küçük, 2022).

Örgüt olarak sahip olunan kültürün bir gelecek ve idea taşıması, çalışan örgütün verimini daha da ileri seviyeye taşımaktadır. İşgören den verim alınması aynı zaman da örgütün verimiyle paralellik göstermektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürü, işgören performansı ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda Birinci başlıkta konu hakkında genel değerlendirme yapılmış, çalışmanın içeriği hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci Bölümde örgüt kültürü konusu incelenmiş, Üçüncü Bölümde ise işgören performansı ve işletme performansı veya örgüt performansı ele alınmıştır.

Dördüncü Bölüm yöntem kısmına ayrılmıştır. Yöntem bölümünde çalışmanın amacı, önemi, kapsamı, beklenen yararları, modeli ve hipotezleri paylaşılmıştır.

Beşinci Bölümde ise alan araştırmasında elde edilen veriler analiz edilmiş, analiz sonuçları ve bulgular tablolar yardımıyla sunulmuştur. Sonuçlar farklı çalışma bulgularıyla karşılaştırmalı olarak tartışılmış ve öneriler paylaşılmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Günümüz dünyasında kuruluşlar, başta iş ve ekonomi olmak üzere çeşitli alanlarda önemli gelişmeler görmekte ve bu gelişmeler iş kuruluşlarının karşılaştığı birçok zorluğun altını çizmektedir. Çağdaş organizasyonların ortamı daha hızlı, karmaşık, çeşitlendirilmiş ve yüksek derecede belirsiz hale geldi. Bu nedenle, kuruluşlar, bu zorlukların ışığında istikrar ve başarıyı sürdürmelerini sağlayan rekabetçi bir fayda aramaktadır. Bu da bilgi, deneyim ve beceriye sahip insan kaynağının verimli ve etkin bir şekilde iş yapabilmesi için dikkat ve odaklanmayı gerektirir. Dolayısıyla kurumlar, bu hızlı gelişmelerle başa çıkabilmek için insan kaynaklarını geliştirmek zorunda kalmıştır.

Her topluluğun bir kültürel yapısı bulunmaktadır. Örgütlerin de kendi içlerin de bir kültürel oluşumu olduğu bilinmektedir. Kültürün yapısal amacı, içinde bulunduğu topluluğun, genel hatlarını ve kişiliğini oluşturmaktadır. Çalışma alanında yeni başlayan çalışanların belli kültürel özelliklere hemen adapte olması adına, algılama, düşünme ve nasıl hareket edeceğine dair öğretilerde bulunmaktadır. Örgütün çalışanlarını ayrıcalıklı hissettirme ve kimlik oluşumuna yardımcı olmaktadır. Çalışanlar için önemli bir yere sahip olan bu örgüt kültürünün, çalışanlarına yön göstermektedir.

Önceki çalışmalar da Örgüt kültürünün, birden fazla tanımı yapılmıştır. Chang ve Lin (2007)'ye göre örgütlerin en temel değişkenin kültür olduğunu ifade etmektedir. Lundy ve Cowling (1996)'ya göre örgüt kültürü içinde bulunduğu yapının bir günlük etkinliğini göstermektedir. Başka bir deyişle yapılan organizasyonların temel yapılarını anlatmak için atıfta bulunmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989). Şirket çalışanlarının uyması gereken kurallar ilkelerini bizlere aktarmaktadır (Martins ve Terblanche. 2003). Bilimsel olarak düzenlemelerin ön plana çıkmasında, ekonomik performansta ve çalışanın üretkenliğinin artmasın da organizasyon kültürünün önemli bir yeri bulunmaktadır, birçok çalışmada bu konuya yer verilmesinin temel sebebi olarak gösterilmektedir (Blackwell, 2006).

Pek çok araştırmacı örgüt kültürü için birçok farklı tanım sunmaktadır. Kretner ve Kinnic, örgüt kültürü ile kastedilenin çalışma çerçevesindeki kültür olduğunu, örgütün hakim değerleri olarak tanımlamıştır (Kretner ve Kinick, 2003). Beraberinde kurumun bileşenlerinin önemli olduğu ve maddi ve manevi birçok unsur ve bileşeni içerdiği, çalışanların organizasyondaki davranışlarını ve birbirleriyle olan işbirliğinin derecesini, terfi, teşvik ve ceza kriterlerini içerir demiştir. Al-Sarayrah (2003), bunların yönetsel kalıplar veya bireylerin veya kuruluşların işlerini yürütme biçimleri olduğunu ve belki de örgütte hakim olan ideolojiler olarak adlandırıldığını ilave etmektedir.

Örgüt kültürü, “bir grubun icat ettiği, benimsediği, üzerinde uzlaştığı ve yazılı olmayan kurallar ve davranışlar yoluyla gayri resmi bir ortak kanaat olup olmadığı konusunda fikir birliğine vardığı inançlar, iddialar, fikirler, felsefeler (Kaw, 2005) ve ideolojiler kalıbıdır. Örgüt kültürü, bir çalışma ortamında geçerli olan norm olarak bilinir ve bu nedenle kültür bir nesilden diğerine aktararak benimsenebilir.

DeLong ve Fahey (2000), örgüt kültürünün değerleri, uygulamaları ve standartları içerdiğini belirtmektedir. Uygulamalar, kültürün en görünür ve yansıtıcı sembolleridir. Değerler, standartlar ve uygulamalar, kurumsal kültürün farklı görünürdeki düzeylerini yansıtsa da, bu üç kavram birbiriyle bağlantılıdır. Bununla birlikte, örgütün kültürü ile ilgili tanımlar ne kadar çok ve çeşitli olursa olsun, çalışanların bazı davranışlarına yansıyan standartlar gibi örgütün kültürü ile ilgili bir takım özellikler vardır. Kabul edilemez işçi davranışları nelerdir? Yüksek kalite, az devamsızlık, yüksek verimlilik gibi kurumun benimsediği ve üyelerinden paylaşmalarını beklediği bazı değerlere ek olarak işin hacmi, yerine getirilmesi gereken görev, yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin derecesi, çalışanlar ve müşterilerle nasıl başa çıkılacağı ve organizasyonel iklime ilişkin tanımlamalar somut ve net midir? Bu soruların cevapları örgüt kültürünün çerçevesi ve alt yapısı bakımından dayanak sağlamaktadır.

Örgütün genel atmosferi, “bireylerin birbirleriyle etkileşime girme biçimlerine, çalışanların müşterilerle nasıl davrandığına ve çalışanların davranışlarıyla ilgili olarak bankacılık kurumunda yönetim tarafından kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin nasıl

hissettiklerine yansır (Luthans, 1995). Örgüt atmosferi belki o kadar kapsamlı değildir ancak kuruluşun kültürünün doğasını netleştirmeye yardımcı olur.

Örgüt kültürü, bir örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve üye davranışlarına rehberlik eden değerleri içerir. Üyelerin kendi imajlarında, içsel çalışmalarında, dış dünya ile etkileşimlerinde ve gelecek beklentilerinde ifade edilir. Kültür, zaman içinde geliştirilen ve geçerli kabul edilen ortak tutumlara, inançlara, geleneklere ve yazılı ve yazılı olmayan kurallara dayanır (İş Sözlüğü).

Kültür ayrıca örgütün vizyonunu, değerlerini, normlarını, sistemlerini, sembollerini, dilini, varsayımlarını, inançlarını ve alışkanlıklarını da içerir (Needle, 2004).

Yukarıdaki kültür tanımları bir yapının işyerinde kendini nasıl gösterdiğini ifade ederken, diğer tanımlar çalışan davranışı ve örgüt kültürünün bir kuruluş içindeki çalışanların davranışlarını doğrudan nasıl etkilediği gibi bileşenleri vurgulamaktadır.

Bu tanımlar dizisi altında, örgüt kültürü, farklı durumlar için uygun davranışları tanımlayarak bir örgütte olup bitenleri yöneten bir dizi ortak inançtır (Schultz, 2006). Örgüt kültürü, insanların ve grupların birbirleriyle, müşteriler ve paydaşlarla nasıl etkileşime girdiğini etkiler. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanların örgütleriyle ne kadar iyi özdeşleştiğini etkileyebilir (Schrodt, 2002).

2.2 Örgüt Kültürü ve Performans

Denison (1990); O'Reilly vd. (2014) örgüt kültürünün şirket performansında önemli bir faktör olduğunu bulmuştur. Etkili bir örgüt kültürünün oluşturulması, örgütün performansının iyileştirilmesine yardımcı olur (Fusch ve Gillespie, 2012). Uddin vd. (2013) göre, organizasyon kültürü ve şirket performansı arasında önemli bir bağlantı vardır. Childress (2013) ise kurum kültürünün şirket performansı üzerinde iyi veya olumsuz bir etkisi olduğunu iddia etmektedir.

Laforet'e (2016) göre, paternalist veya kurucu tip bir kültürün inovasyon performansı üzerinde hiçbir etkisi yoktur, ancak girişimci dışarıdan odaklı, esnek, çevik, proaktif ve uzun vadeli odaklı benzeri bir kültürü kendisi zaman içinde var eder. Park vd.

(2016), katılımcı yönetim ve yaratıcı kültürün algılanan örgütsel performansla (iç verimlilik) olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, bu bağlantının çalışan algıları tarafından kontrol edildiğini keşfetmiştir.

Polychroniou ve Trivellas (2018), kültür gücü ile dahili performans (inovasyon yeterliliği ve insan ilişkileri) arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda karlılık, büyüme ve itibar varlıkları anlamında firma sonuçları ile de bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Buna karşılık, kültürel dengesizlik örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

Jin vd. (2019), inovasyon kültürünün kuruluşun sürdürülebilirlik yönelimini kolaylaştırdığını ve bunun tersinin de geçerli olduğunu bulmuştur. Unger vd. (2014), kurum kültürü ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Flamholtz ve Randle (2012) örgüt kültürünün etkinliğinin kurumların %46'sına eziyet ettiğini belirtirken, (Berg ve Wilderom, 2012) örgüt kültürünün performansı etkileyebileceğini, burada değişimin daha uzun bir aralıkta olabileceği ve kültürün finansal performans üzerindeki sonuçlarını göstererek daha uzun bir aralıkta olabileceğini savunmuştur.

Sengottuvel ve Aktharsha (2016), örgütsel kültürün her bir boyutunun performans içindeki önemli varyasyonları açıklarken, stratejik vurgunun örgütsel performansın en önemli etkeninden kaynaklandığını bulmuşlardır. Nikpour (2017), örgüt kültürünün doğrudan etkisinin ötesinde, çalışanların örgütsel bağlılığına aracılık ederek örgütsel performans üzerinde dolaylı bir etki yaptığını belirtmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki önemini vurgulayan başka birçok ampirik gösterge vardır. Nicel araştırma sonuçları, örgüt kültürü ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Hartnell vd., 2011; Han, 2012; Jofreh ve Masoumi, 2013). Vaka çalışması sonuçları ayrıca iyi bir örgüt kültürünün örgütsel performansı dikkate alan bir itici güç olabileceğini doğrulamaktadır (Pinho vd., 2014; Simoneaux ve Stroud, 2014).

Çalışmaların çoğu, örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Cura, 2018; Gorondutse ve Hilman, 2019). Ancak bazı

yakın tarihli ampirik kanıtlar, organizasyonel kültür ile organizasyonel performans arasında benzer bir ilişkinin bulunmadığını savunmuştur (Rashid ve Shah, 2016; Leithy, 2017).

Pratik bir bakış açısına göre, örgüt kültürü, davranış ve kanaatlerin belirlendiği bir sosyal kontrol yöntemi olarak kabul edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Örgüt kültürünün yürütmeyi etkilediğini iddia ettiği tetikleyiciye rağmen, birkaç inceleme, performans yönetiminde örgüt kültürünün etkili olduğuna ilişkin belirsiz sonuçları açıklamıştır. Örgüt kültürü ile firma performansı arasında kesin bir şekilde bağlantı kuran deneysel kanıtlar, (Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; ve Denison ve Mishra, 1995) tarafından açıklanmıştır. Örgüt kültürü ve performans arasındaki doğrulanabilir bağlantı hakkında mücadele eden araştırmacılar, bu sağlam kültüre ayak uydurmak, örgütsel performans çabalarında tutarlılığı yükselttiğinden, yaygın performans için esastır. Aslında Ott (1989), örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisinin diğer örgüt unsurlarına bağlı olduğunu ve bu şekilde uygunluğunun örgütler arasında yaygın olmayabileceğini belirtmekte, kültürün, sağlam ve stratejiye uyarlanmış olduğu zaman, sadece bir performans yükseltme değişkeni olarak uygun olduğunu açıklamaktadır.

2.3 Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürünün çeşitli türlerine yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Martins ve Terblanche, 2003; Blackwell, 2006). Örgüt kültürünün dört ana türü vardır:

- Klan kültürü,
- Adhokrasi kültürü,
- Hiyerarşi kültürü ve
- Rekabet kültürü (Fiordelisi, 2014; Sok vd., 2014; Wiewiora vd., 2014).

Klan kültürü, çalışanlara dayalı liderlik, koordinasyon, etkileşim ve ekip çalışmasını içerir (Han, 2012). Adhokrasi kültürü, yaratıcı, yapıcı ve uyarlayıcı nitelikleri içerir

(Weiseh vd., 2014). Hiyerarşi kültürü, örgütsel faaliyetlerin yönetimine ilişkin kural ve düzenlemeleri içerir (Sok vd., 2014). Rekabet kültürü, rekabeti ve pazar başarısını örgütsel amaç ve hedeflere yönlendirmeyi içerir (Pinho vd., 2014).

Destekleyici veya klan kültürü, insan aidiyeti, işbirliği, bağlılık, güven, sadakat ve destek değerlerini içerir (Fiordelisi, 2014). Miguel (2015), bir klan kültüründeki iş liderlerinin, çalışanlara organizasyonda bir mükemmellik kültürü inşa etmeleri için ilham vermek ve onları motive etmek için birlikte çalışması gerektiğini belirtmiştir. Klan kültürü, işbirliği, etkileşim ve açık iletişimi içerir (Pinho vd., 2014).

Yirdaw (2014), işletme yöneticilerinin klan kültürlerinde ekip çalışmasını ve çalışanların yetkilendirilmesini teşvik ettiğini belirlemiştir. Nango ve Ikyanyon (2012) kendini işine adanmış çalışanlar işlerini verimli bir şekilde yerine getirebildiği ve sorumluluklarını yerine getirebildiği için iş liderlerinin çalışan bağlılığını ve örgüte bağlılığı teşvik ettiğini bulmuşlardır.

Klan kültürünün tek amacı katılım, işbirliği, bağlılık, sahiplenme duygusu, bağlılık ve sorumluluk yoluyla çalışan performansını iyileştirmektir (Han, 2012; Nongo ve Ikyanyon, 2012; Murphy vd., 2013). Sonuçlar, klan kültürünün örgütsel performansla nasıl olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Han, 2012; Murphy vd., 2013; Man ve Luvison, 2014). Bununla birlikte, Givens (2012) klan kültürünün örgütsel verimlilik ve verimlilik kazanımlarından çok çalışan ilişkileriyle ilgili olduğunu savunmaktadır. Kotrba vd. (2012) her iki görüşten de taviz vermiş, klan kültürünün üretkenliği artırmadaki dolaylı rolünü desteklemiş ve klan kültürünün verimliliği ve etkinliği artırmadaki doğrudan rolünü kabul etmiştir.

Klan kültürü, işbirlikçi kültür olarak da adlandırılır. Üyeler ortak noktaları paylaşır ve kendilerini büyük, aktif ve aktif bir ailenin parçası olarak görürler. Liderlik, mentorluk şeklini alır ve organizasyon, değerler ve geleneklerle bağlıdır. Ana değerler ekip çalışması, iletişim ve fikir birliğine dayanır. Öne çıkan bir klan kültürü, özellikleri: Çalışma ortamı arkadaş canlısı ve büyük bir aileyi andırıyor. Liderleri veya yöneticileri akıl hocaları veya belki de vaftiz babaları olarak görülüyor. Organizasyon geleneğe sadakatle bir arada tutulur. Çalışanların yoğun katılımıyla. Kuruluş, uzun vadede insan

kaynakları, destek ve etik değerlerin geliştirilmesine vurgu yapar. Başarı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve insanları önemsemek olarak tanımlanır. Organizasyon ekip çalışmasını, paylaşmayı ve fikir birliğini teşvik eder.

Adhokraside veya girişimcilik kültüründe, inovasyon ve değişim, örgütsel performansı iyileştirmek için gerekli kabul edilmektedir (Fiordelisi, 2014). Adhokrasi kültürünün iş liderleri, araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırmakta ve çalışanları yenilikçi iş fikirleri peşinde koşmaya motive etmektedir (Sok vd., 2014).

Hartnel vd. (2011), büyüme, risk alma, yaratıcılık, çeşitlilik, bağımsızlık ve uyarlanabilirliğin adhokrasi kültürünün değerleri ve önkoşulları olduğunu belirtmiştir. Ad hoc bir kültürde, kuruluş üyelerinin çalışmaları ve bu tür çalışmaların kuruluşun hedefleri üzerindeki önemi ve etkisi hakkında açık bir rehberliğe ihtiyaçları vardır (Veiseh vd., 2014). Çiçekler (2014) ise; savunuculuk kültürü ile yenilikçi girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu tür kültür, otoriteye, özel ve istisnai çalışma koşullarının üstesinden gelmek veya çözümde geleneksel prosedürlere müsamaha göstermeyen bir sorunla yüzleşmek için geniş yetkiler verir, çünkü bu istisnai otoritenin acil bir durumu geçici önlemlerle ele alabilmesi beklenir. Düzen yeniden kurulana ve işler normal seyrine dönene kadar işlerin yürütülmesi amaçlanır. Savunuculuk kültürü, dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamı gerektirir. Personel risk alır, liderler yaratıcı ve risk alan kişiler olarak görülür. Deneyim ve yenilik, organizasyon içindeki bağlayıcı unsurlardır. Uzun vadeli hedef büyüme ve yeni kaynakların yaratılmasıdır. Yeni ürün veya hizmetlerin mevcudiyeti bir başarı olarak görülür. Örgüt, bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü teşvik eder.

Hiyerarşik kültür: Kuruluş genelinde etkili kontrol mekanizmaları oluşturmak, hiyerarşi kültürünün bir parçasıdır. Hartnell vd. (2011), organizasyon üyeleri hiyerarşi kültürünün normlarını ve düzenlemelerini takip eder, her bir operasyon önceden tanımlanmış süreçleri ve yönergeleri takip eder. Hiyerarşi kültürünün idealleri ve varsayımları, açık iletişim, tutarlılık ve istikrardır.

Hiyerarşik bir toplumda önemli olan tek şey verimlilik ve etkinliktir (Fiordelisi, 2014). Cao vd. (2015), hiyerarşi kültürü ve müşteri entegrasyonunun negatif bir ilişkisi vardır.

Han (2012) şirket performansı ve hiyerarşi kültürü arasında negatif bir bağlantı keşfetti.

Hiyerarşi Kültürü aynı zamanda kontrol kültürü olarak da adlandırılır. Resmi ve organize çalışma ortamı olarak eylemler ve insanların ne yapacağına karar verir. Liderler, koordinasyon ve verimliliğe dayalı organizasyondan gurur duyarlar. Burada organizasyonun sorunsuz çalışmasını sağlamak en önemlisidir. Resmi kurallar ve siyaset, örgütü bir arada tutar. Verimli ve sorunsuz görev yürütme ve güvenilir teslimat, sorunsuz planlama ve düşük maliyetlerle birlikte, uzun vadeli hedefler istikrar ve sonuçlardır, bunların tümü başarının göstergeleridir. Beraberinde personel yönetimi ayrıca işlenebilirliği ve öngörülebilirliği sağlamalıdır.

Rekabetçi kültür: Müşteri ve rakip bilgilerini toplama, uygun hedefler belirleme, planlama ve karar verme, görev odaklı liderlik ve pazar saldırganlığı ve başarı, bunların tümü rekabet veya pazar kültürünün bir parçasıdır. Rekabetçi bir kültürde, örgütün üyeleri, pazar başarısı yoluyla ücretlerini iyileştirmek için net hedeflere sahiptir (Han, 2012). Miguel'e (2015) göre açık iletişim, rekabetçilik, yetkinlik ve başarı, rekabet kültürünün ana unsurlarıdır. Rekabetçi bir kültürdeki işletme yöneticileri, rekabet edebilirliklerini sağlamak için pazar yönetimi ve pazar kazanımı yoluyla dış iş ortamının etkinliğine odaklanır. İşletme yöneticileri, rekabetçi bir pazarda rekabet edebilmek için tüketicilerini ve pazar önceliklerini anlamalıdır (Miguel, 2015). Han'a (2012) göre müşteri memnuniyeti rekabet kültüründe bir önceliktir, bu nedenle şirket yöneticileri müşteri odaklı liderliği sürdürmelidir.

Rekabetçi bir ortamda işletme yöneticilerinin bir diğer amacı da şirket sahiplerini memnun etmektir. Yüksek gelir, yüksek pazar payı, yüksek kar, hızlı genişleme ve üretkenlik rekabet kültürünün tek hedefleridir (Hartnell vd., 2011). İşletme yöneticileri, şirketi etkin bir organizasyon kültürü içinde piyasada sürdürülebilir ve rekabetçi kılmak için çalışanların değerlerinden, davranışlarından ve güçlü yönlerinden yararlanır. Kurum kültürünün etkinliği, adil rekabet ve paydaş getirisinin doğru şekilde hizalanmasına bağlıdır (Eaton ve Kilby, 2015).

Kurumun kültürü sonuç odaklıdır ve işin yapılmasına ve sonuçlandırılmasına vurgu yapar. Çalışanlar rekabetçidir ve hedeflere odaklanırlar. Liderler, aynı anda hem üretici hem de rakip olan güçlü mentorlardır. Beklenti yüksek olduğu için zor bir kültür türü olduğu söylenebilir. Kazanmaya odaklanmak organizasyonu bir arada tutar. İtibar ve başarı en önemlisidir. Rekabetçi faaliyetlere ve hedeflere ulaşmaya uzun vadeli odaklanma sözkonusudur. Pazara giriş ve stok devri başarının tanımlarıdır. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. Organizasyon tarzı rekabete bağlıdır.

2.4 Örgüt Kültürü Seviyeleri

Schein (2004), "fark edilebilirlik" açısından sosyal araştırma (ve daha sonra sosyal değişim) için kullanılacak üç seviyeli bir Örgüt Kültürü modeli önerir (Schein, 2004). "Seviye" ifadesiyle, bir üye veya izleyici olarak sosyal özelliğin sizin için ne kadar fark edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Bu seviyeler, anlayabileceğiniz ve hissedebileceğiniz parlak, önemli, net işaretlerden derinden yerleştirilmiş, kayıtsız, temel şüphelere kadar değişkenlik göstermektedir. Kültürün özü veya DNA'sı olarak nitelendirdiğimiz bu katmanların ortasında, hem kendilerine hem de diğer insanlara yaşam biçiminden bireylerin yaşam biçimini tasvir etme yöntemi olarak kullandıkları farklı kabul görmüş inançlar, niteliklere kadar standartlar ve davranış kararları vardır..

Tüm kültürlerin sahip olduğunu öne sürdüğü üç düzey, "en görünür"den "en az görünür"e doğru sıralanmıştır:

Artifaktlar: Bunlar, dışarıdan bir izleyicinin çok fazla zorlamadan görebileceği, hissedebileceği veya her halükarda hissedebileceği/fark edebileceği şeylerdir. Yapı neye benziyor ve çalışma alanları/çalışma alanları neye benziyor? Bireyler nasıl giyinir? Bireyler nasıl bağlanır? Algılanabilir gelenekleri, hizmetleri ve teknikleri nelerdir? Hangi uygulamalar olur? Schein, bu kalıntıların fark edilmesi zor olmasa da, dışarıdan bir görgü tanığı olarak onları anlamak için yeterli hiyerarşik anlayışa sahip olmayacağınız için tercüme etmenin gerçekten zor olduğunu belirtiyor.

Sahiplenilen değerler ve inançlar: Bu düzey, derneğin kendisi hakkında standartlar, hedefler, değerler, özelemler, felsefeler ve savunmalar hakkında söylediklerini içerir. Bu onaylanan nitelikler ve kanaatler, merak (yukarıda) veya hiyerarşik şüphelerle

(altta) sıralanabilir. Bunları, Schein'in dediği gibi (Schein, 2004), "uygulamayı yönlendiren temel varsayımlarla uyumlu olanlar, inanç sistemi veya dernek teorisi için önemli olanlar ve meşrulaştırmalar veya adil olanlar ve gelecek için arzular olarak ayırmak mümkündür."

Üçüncü düzey, örgüt kültürüne derinden gömülü olan ve aşık ve bilinçsiz davranış olarak deneyimlenen temel varsayımlardır. Varsayımları içeriden tanımak zordur.

Schein, mevcut durumunuzu anlamak için sosyal değişimin kültürel araştırmayla başlaması gerektiğini görür. Mevcut durumun kültürel analizi, mevcut durumun ne olduğuna ilişkin kanaatleri destekleyebileceği veya denetçiyi şok edebileceği ve onların yetkili kültür duygusu ile ne olduğu arasında bir ayrım gösterebileceği gerçeği ışığında faydalı olabilir. gerçekten sosyal araştırma gösteriyor.

Bu nedenle, temel ilerleme, oraya çıkmak ve üyeliğin üç düzeyindeki tüm ilgili sosyal kısımları keşfetmek için talepler görmeye, tünel açmaya ve sunmaya başlamaktır. Üç seviyeli model hangi noktada kurulursa kurulsun, onun soyut ve nicel incelemeye yönelik yaklaşımları anlaşılacaktır.

Seviye 1-Eserler

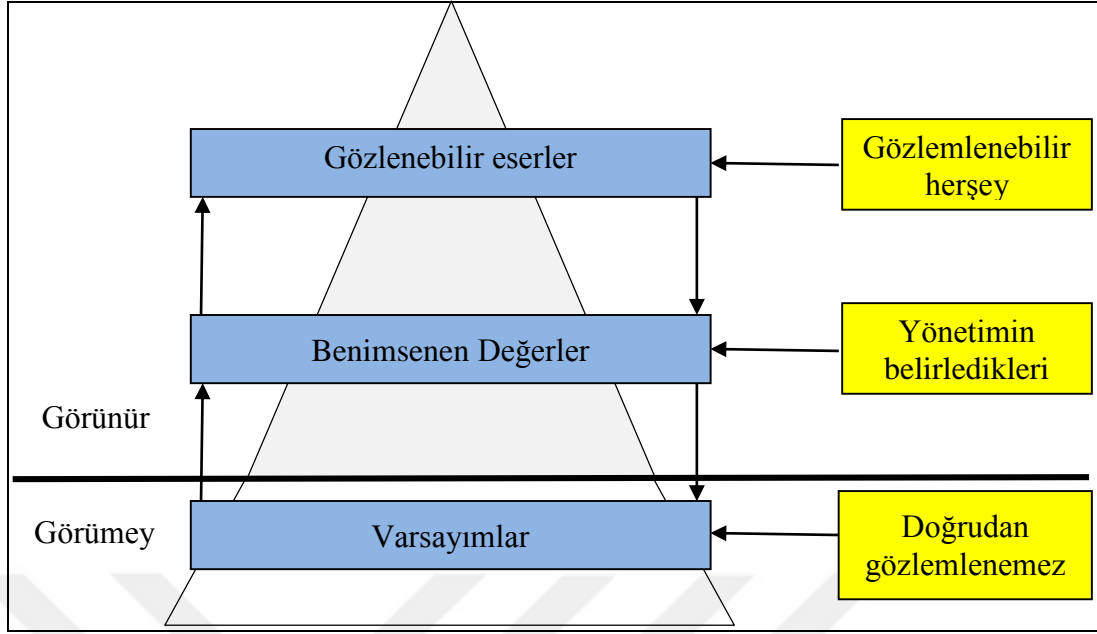
Kültürün görünür tezahürleri, örneğin kıyafet kuralları ve dekor.

Seviye 2. Benimsenen Değerler

Bir kuruluşun kültürünü nasıl açıkladığı, örneğin resmi politika ve kabul edilen inançlar. 'neden' sorularıyla keşfedin.

Seviye 3- Paylaşılan Örtülü Varsayımlar

Gizli varsayımlar, değerler ve inançlar. Varlığın, yapmanın ve hissetmenin anlaşılması, geleneksel ve gayri resmi yollarını bulun.



Şekil 2.1 Örgüt Kültürünün Üç Seviyesi (URL-1)

2.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün birincil işlevi, işlerin yapılmasını sağlama yöntemini karakterize etmek ve örgütsel yaşama önem vermektir (Arnold, 2005). Otoriter bireylerin eski bireylerin örneklerinden yararlanmaları gereği, örgüt kültürünün bir sorunudur. Böylece, örgütsel bireyler, başkalarının biriktirme seçeneğine sahip olduğu bilgilerle ilgili ön bilgilerden ve hatalardan yararlanabilirler (Johnson, 1990).

Ek olarak, kurumsal kültür, ana hedefleri tanıyarak yetkili ve davranışa bireylerin birbirleriyle nasıl ilişki kurması ve hitap etmesi gerektiği ve eve yakın bağlantıların nasıl yönlendirileceği türünden çalışma tekniklerine karar verir (Harrison, 1993).

Brown (1998), örgüt kültürünün diğer işlevlerini şöyle ifade etmektedir:

- **Çatışma Azaltma;** Kültürel zihin çerçevesini uygulamak, çalışma ortamını basitleştiren, seçimleri kolaylaştıran ve rasyonel eylemi mümkün kılan kaygıyı azaltan bir araçtır.

- **Koordinasyon ve Kontrol;** Kültür büyük  l de bakış açısının tutarlılığını geliştirdiğinden, ayrıca organizasyonel koordinasyon ve kontrol süreçleriyle de çalışır.
- **Belirsizliğin Azaltılması;** Sosyal ruh ana hatlarını almak, çalışma evrenini iyileştiren, kararları daha basit hale getiren ve sağduyulu aktivitenin mümkün olduğu görünen, gerilimi azaltan bir araçtır.
- **Motivasyon:** Uygun ve sağlam bir kültür, temsilcileri performans göstermeye teşvik eden inançları ve nitelikleri teşvik etmek için işgücüne odak noktası olmayan bir kimlik ve sarsılmazlık sunabilir.
- **Rekabetçilik:** Sağlam kültür, örgütün pazarda etkili olması için çalışır.

Yukarıdaki işlevlere rağmen, Martins ve Martins (2003) ayrıca örgüt kültürünün şu işlevlerine dikkat çekmektedir:

- İşi karakterize eden bir sınırı vardır, yani organizasyon ile diğer organizasyonlar arasında ayırım yapar.
- Kurum çalışanlarına aidiyet ve kimlik duygusu aşılar.
- Kişisel meselelerden daha büyük olabilecek bir seçeneğe sorumluluk kazandırır.
- Temsilcilerin söylemesi ve yapması gerekenlere uygun normlar vererek, derneği kısıtlamaya yardımcı olan sosyal macun olarak sosyal ereve kararlılığını geliştirir.
- Temsilcilerin bakış açılarını ve uygulamalarını şekillendiren veya yardımcı olan önemli bir kontrol sistemi olarak doldurulur.

Örgüt kültürünün bu işlevleri, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğu için bir örgütün kültür olmadan çalışamayacağını ortaya koyar. Genel terimlerle, örgüt

kültürü, hiyerarşik çalışanlara örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik tutum verir (Hampden-Turner, 1990).

2.6 Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ya güçsüz ya da güçlü olabilir. Martins ve Martins (2003), "güçlü bir kültürde, işletmenin temel değerlerinin açık bir şekilde tutulduğunu ve genel olarak paylaşıldığını" öne sürer. Bu, organizasyondaki bireylerin ortak nitelikleri kabul ettiklerinde, kendilerini onlara daha fazla adadıklarını öne sürmektedir. Sağlam bir organizasyon kültürü, daha sonra, inançların ve değerlerin, bir organizasyon boyunca bir şekilde güvenilir bir şekilde paylaşıldığı firmayı ima eder (Deal ve Kennedy, 1982).

Güçlü organizasyon, organizasyon personelinin davranışını etkiler (Martins ve Martins, 2003). Günün sonunda, sağlam bir kültür, davranışı yönlendirmek için harika bir geçiştir (Deal ve Kennedy, 1982). Brown (1998) ek olarak, güçlü örgüt kültürünün, eşlik eden nedenlere bağlı olarak, bir örgütü seçkin yürütmeyi başarması için güçlendirebileceğini kabul eder:

- Sağlam bir örgüt kültürü, objektif düzenleme ile çalışır.
- Güçlü bir organizasyon kültürü, önemli derecede temsili ilhamı teşvik eder.
- Güçlü bir organizasyon kültürü, önceden kazanılmaya daha hazırdır.

Martins ve Martins (2003), güçlü bir organizasyon kültürünün yukarıdaki avantajlarıyla kıyaslandığında, "güçlü bir organizasyon kültürünün açık bir sonucunun daha düşük bir çalışan devir hızı olması gerektiğini" belirtir. Bunun nedeni, örgütsel çalışanların örgütün neye dayandığı konusunda hemfikir olduklarında, nihai ürünlerin bağlılık, kararlılık ve örgütsel bağlılık olmasıdır (Martins ve Martins, 2003).

Güçlü bir organizasyon kültürü, bir işletmenin işleri halletme biçimlerine derinlemesine yerleştirilmiş bir kültürdür. Güçlü bir kültür ile çalışanlar ve yöneticiler, kendilerinden bekleneni alırlar ve temel inançlara göre hareket etmeye çalışırlar. Güçlü bir organizasyon kültürünün kritik bir avantajı, "burada işlerin yapılma

şeklinin" kesinlikle bilindiği ve kabul edildiği gerçeği ışığında, ayrıntılı düzenlemelere ve metodolojiye daha az ihtiyaç duyulmasıdır.

Öte yandan, zayıf kültür, güçlü bir kültüre aykırı bir şeyi ifade eder, farklı bir deyişle, örgüt üyeleri ortak inançları, nitelikleri ve standartları tercih etmezler (O'Reilly vd., 1991). Zayıf bir kültürdeki örgüt üyeleri, örgütün temel inançları, değerleri ve hedefleri ile ilişki kurmanın zor olduğunu düşünürler (Wilson, 1992). Daha sonra, böyle bir organizasyonun içindeki bölümler veya çeşitli ofisler, derneğin merkez hedeflerine gerçekten hitap etmeyen çeşitli inançları sürdürür.

Zayıf bir kültürün kritik bir sonucu, işleri ideal bir şekilde bitirmek için stratejiler, yaklaşımlar ve yönetim için daha dikkate değer bir gerekliliğin olması ve böylece organizasyonel harcamalara cömertçe katkıda bulunabilmesidir.

Zayıf bir kültür, tersine, genişleyen ciro ile doğrudan bağlantılı oldukları için çalışanları etkiler (Harrison, 1993). Temel olarak, örgütün yaşam biçiminin temel gücü, diğer yandan ne kadar güçsüz veya diğer yandan sağlam olduğuyla kontrol edilir.

Sorenson (2002) tarafından yapılan bazı incelemeler, kültürün gücü ile iş yürütme arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Sonuçlar, katı kültürlerin gerçekten istikrarlı çalışma koşullarında verimli bir prosedürü iletmeye en iyi hazır olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, pazar veya ekonomi daha istikrarsız veya öngörülemez hale geldiğinde, güçlü kültürlerle sahip kuruluşlar daha az etkili kalmıştır. Sorenson, bunun güçlü bir kültüre sahip bir organizasyonun değişim ihtiyacına cevap vermeye daha az meyilli olabileceği gerekçesiyle açıklamıştır. Örneğin, hızla gelişen bir iklimde daha az çok yönlü olabilirler.

2.7 Örgüt Kültürü Oluşturma ve Sürdürme

Kültürler nereden geliyor? Bu soruyu anlamak önemlidir. Böylece nasıl değiştirilebileceği bilinebilir. Bir organizasyonun kültürü, organizasyonun dış ve iç zorluklarla karşı karşıya kalması ve bunlarla nasıl başa çıkacağını öğrenmesiyle şekillenir. Kuruluşun iş yapma şekli, çevresel zorluklara başarılı bir şekilde uyum

sağladığında ve başarıyı sağladığında, bu değerler korunur. Bu değerler ve iş yapma biçimleri, yeni üyelere iş yapmanın bir yolu olarak öğretilir (Schein, 1992).

Kültürlerin nereden geldiği sorgulamasını anlamak, bunların nasıl değiştirilebileceğinin bilinmesi açısından önemlidir. Bir organizasyonun kültürü, organizasyon dış ve iç zorluklarla karşılaştığında ve bunları nasıl yöneteceğini bulduğunda şekillenir. Kuruluşun işe devam etme yönteminin çevresel zorluklara etkili bir dönüşüm sağladığı ve iyi bir sonucu garanti ettiği noktada, bu değerler korunur. Bu değerler ve çalışmayı sürdürme yöntemleri, yeni üyelere çalışmayı sürdürme yöntemi olarak öğretilmektedir (Schein, 1992).

Örgüt kültürünün birincil kaynağı, örgütün liderliğidir. Bu ortamda liderlik, genellikle kuruluşun ilk kültürünün oluşumunu önemli ölçüde etkileyen yaratıcıları olan güçlü insanlara atıfta bulunur (Schein, 1985). Brown'a (1998) göre "organizatörler, organizasyonlarını kurarken genellikle dünyanın doğası, organizasyonlar ve insan içgüdüleri hakkındaki kanaatlerini ve niteliklerini diğer organizasyon üyelerine dikte edeceklerdir".

Martins ve Martins (2003), bir organizasyonu oluşturanların kültür var etme süreçlerinde aşağıdaki yolları izlediğini göstermiştir:

- Her şeyden önce, kurucular sadece devrederler ve organizasyonun üyelerini yaptıkları gibi düşünmelerini ve hissetmelerini sağlar.
- İkincisi, bu insanlara düşünce tarzlarını öğretir ve karıştırırlar.
- Son olarak, kurucuların kendi davranışları, işçileri kendileriyle ilişki kurmaları için destekleyen iyi bir örnek olarak ortaya çıkar ve bu doğrultuda onların inançlarını, niteliklerini ve varsayımlarını gizler.

Örgüt kültürü, bu nedenle, kasıtsız veya aceleyle oluşturulmasa da, vizyon ve hedeflerini anlama çabalarında açık niteliklere, değerlere ve inançlara sahip olan kurucular aracılığıyla oluşturulmaz.

2.8 Örgüt Kültürünün Sürekliliği

Örgüt kültürünü canlı tutmak için, firmanın yaşam biçiminin örgütsel bireylere iletilmesini garanti etmesi gerekir (Martins ve Martins, 2003). Brown (1998), örgüt kültürünün organizasyonda destekleneceği ve yaşayabileceği üç temel aşamayı sunmaktadır:

2.8.1 Ön Eleme

Örgüt kültürünü desteklemenin temel aşaması, ön seçim aşamasıdır. Bu aşama, örgüte üye olmak isteyen, örgütün deneyimleri ve kültürüyle ilgili inanılmaz öğrenme girişimleri ortaya koyabilecek potansiyel askere alınmış kişiler tarafından tanımlanmaktadır (Brown, 1998). Seçim süreci, organizasyon tarafından, organizasyonun yaşam tarzına sıkışacak kişileri belirlemek için fazlasıyla kullanılmaktadır. Bu tür insanların değerleri, derneğin değerleriyle tahmin edilebilir olmalıdır (Martins ve Martins, 2003).

2.8.2 Sosyalizasyon

Sosyalleşme aşaması, örgüt kültürünü desteklemenin ön seçim aşamasını takip eder. Brown'a (1998) göre, bu aşama "üyelerin sosyal olarak kabul edilen inançlara, niteliklere ve uygulamalara aşina oldukları ve böylece gruptan güçlü bireyler olarak hareket edebildikleri kültürleme süreci" olarak tasvir edilebilir. Bu, sosyalleşme aşamasında, örgütün yeni örgütsel bireylerin kültürüne uyum sağlamasına yardımcı olduğunu öne sürer (Martins ve Martins, 2003).

Martins ve Martins (2003) sosyalleşme etkileşimini aşağıda belirtilen eden üç aşamadan oluşan bir olgu olarak ifade etmektedir:

- **Varış öncesi aşama**, yeni bir çalışanın derneğe katılmasından önce gerçekleşen tüm keşifleri içerir.

- **Karşılaşma aşaması**, yeni üyenin örgütün gerçekten neye benzediğini gördüğü ve varsayımların daha da fazla gerçekliğin değişebileceği ihtimaline karşı çıktığı noktadır.
- **Metamorfoz aşaması**, uzun vadeli değişikliklerin meydana geldiği ve yeni üyelerin deneyim aşamasında bulunan sorunlarla ilgilenmesi gereken aşamadır.

2.8.3 Kuruluş/Red

Kuruluş veya reddetme aşaması, örgüt kültürünü sürdürmenin son aşamasıdır. Örgütsel üyelerin birleştirilmesi veya işten çıkarılması sosyalleşme süreci yoluyla gerçekleşir (Brown, 1998). Belirli bir bireyin tam katılıma ulaştığının göstergeleri, çalışma grubu tarafından kabul, kuruluşun yaşam biçimini anlama ve kabul etme biçiminde ifade edilebilir (Martins ve Martins, 2003). Sonra tekrar işten çıkarma, temel hedeflerin, niteliklerin ve varsayımların kaybolmasına neden olabilir; bu da sonunda örgütsel üyelerin tanımlanmasını acil hale getirir (Schein, 1985).

2.9 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, farklı örgüt türlerinden bağımsız olarak farklı şekillerde ilerler ve kendini gösterir. Toplamda bir kuruluşun kültürünün özünü yakalayan yedi boyut olduğu bilinmektedir:

Yenilik ve Risk Alma: Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Detaylara dikkat: Çalışanların hassasiyet, analiz ve ayrıntılara dikkat göstermelerinin beklendiği derece.

Sonuç Yönelimi: Yöneticilerin, bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan teknikler ve süreçlerden ziyade sonuçlara veya sonuçlara odaklanma derecesi.

İnsan kaynakları Oryantasyonu: Yönetim kararlarının, kararların kuruluş içindeki insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesi.

Takım Oryantasyonu: İş etkinliklerinin bireylerden ziyade ekipler etrafında düzenlenme derecesi.

Saldırganlık: İnsanların rahat ve işbirlikçi olmaktan ziyade saldırgan ve rekabetçi olma derecesi.

İstikrar: Örgütsel faaliyetlerin büyüme veya değişimin aksine statükoyu sürdürmeyi vurgulama derecesi.

Hofstede (1997) ise kültürün altı boyutunu oluşturarak literature sunmuştur:

Boyut 1: Süreç Odaklı / Sonuç odaklı. Bu boyut, sürece veya sonuçlara yönelik bir eğilimi ele alır. Adından da anlaşılacağı gibi, süreç odaklı bir kültür esas olarak teknik ve bürokratik uygulamalara odaklanır, ancak sonuç odaklı kültürler, firmanın hedeflerine ulaşmak için beklenen sonuçlara ve sonuçlara ulaşmaya odaklanır (Hofstede, 1997).

Boyut 2: Çalışan Odaklı / Çalışma Odaklı: Bu boyut, kültürün çalışanlara veya işe yönelik eğilimini ele almaktadır. Çalışan odaklı kültürlerdeki işçiler, kendi endişelerinin dikkate alındığını ve firmanın, çalışanların refahı ile ilgilenmek için bir taahhütte bulunduğunu hissederler. Öte yandan, iş odaklı kültürlerdeki çalışanlar, görevi bitirmek için katı bir gerginlik yaşarlar ve firmayı sadece işe hevesli olarak görürler (Hofstede, 1997).

Boyut 3: Dar görüşlü / Profesyonel: Bu boyut, bir örgütün üyelerinin kendilerini tanımlama biçimini ele alır. Örgüt üyeleri genellikle kendilerini meslekleriyle özdeşleştirirler. Dar görüşlü kültürlerden gelen üyeler, şirketin norm ve standartlarının tıpkı evlerinde olduğu gibi işteki davranışlarını kapsadığını düşünür (Hofstede, 1997).

Boyut 4: Açık Sistem / Kapalı sistem: Açık bir sistemde, üyeler hem organizasyonu hem de kişilerini dikkate alır. Yeni gelenlere açıktırlar. Kapalı bir sistemde, örgüt ve üyeleri, içerdekiler arasında bile kendilerini kapalı hissederler (Hofstede, 1997).

Boyut 5: Gevşek kontrol / Sıkı kontrol: Bu boyut, organizasyonda içe doğru örgütlenmenin ölçüsünü ele alır. Gevşek kontrol birimlerindeki üyeler daha fazla bağımsızlığa sahiptir ve çeşitli bölümler birbirleri arasında çok fazla koordinasyon olmadan çalışabilir. Yakın kontrol birimlerindeki kişiler, işyerlerini kapalı olarak tasvir eder. Şefler, işçilerin ne yaptığını tam olarak bilirler ve yönetim kurulu, bir odak prosedürü ile belirtildiği gibi, çeşitli ofislerin tatbikatlarının her birini düzenleyebilir (Hofstede, 1997).

Boyut 6: Normatif / Pragmatik: Bu boyut, bir kuruluşun mevcut durumunu ve müşterilerini yönetmede kullandığı stratejileri ele alır. Normatif kültür üyelerine göre, sonuçları takip etmekten ziyade daha önemli olan yetkili yöntemleri takip eder. Eşit fikirli kültür üyeleri için sonuçları takip etmek ve müşteri ihtiyaçlarını ele almak daha önemlidir (Hofstede, 1997).

2.10 Örgüt Kültürünü Öğrenme Yöntemleri

Bir organizasyonun ana parçalarından biri kültürdür. Gezegenin her yerindeki toplumlar gibi, örgütsel kültür de geleneklere, geleneğe ve özellikle bir insan topluluğunu karakterize eden dünyayı görme yöntemlerine bağlıdır. Kuruluşun, gruplarınızın ve müşterilerinizin veya kalabalığın refahı ve genel olarak konuşursak başarısı için akıl almaz derecede önemlidir. Örgüt kültürü, işbirliğini, kullanışlılığı, üretkenliği ve işçi devrini etkiler.

Kesin bir organizasyon kültürünün geliştirilmesi, üyelerin kararlılığına ve bağlılığına yardımcı olmak için esastır. Temsilcilerin, kuruluşunuzun kültürünün inceliklerini ve karmaşık ayrıntılarını nasıl öğreneceği, öğrenme karşılaşmaları yapma şeklinizde kesinlikle daha esnek davranılabileceği çeşitli yollarla ortaya çıkabilir.

Temsilcilerin örgütün kültürüyle ilgili öğrenebilecekleri farklı yollar vardır. Kuruluşların yeni üyeleri açık bir şekilde kuruluş saygıları, varsayımları ve 'burada statükonun yaptığı gibi yürüttüğü uygun askere alma programları aracılığıyla gerçekleştirmek dışında, işçilerin fark ettiği ve öğrendiği yaşam tarsi gibi başka gizli yollar vardır. Gerry Johnson ve Kevan Scholes, kültürün nasıl yetenekli veya eğitilmiş olabileceğini görmemize yardımcı olmak için bir grup 'bileşen' aracılığıyla kültürü

parçalara ayırmaktadır. Burada bazı bileşenleri ve çalışanların günlük işlerinde onlara nasıl sunulabileceği ele alınmıştır.

Çalışanlar bir organizasyonda kültürü aşağıdaki şekillerde öğrenebilirler:

2.10.1 Ritüeller ve Törenler

Ritüeller ve törenler, bir organizasyonun değerlerini ve temel uygulamalarını veya bir şirketin neyi temsil ettiğini vurgulayan tekrarlayan kalıplara atıfta bulunur. Bunlar, genellikle 'işlerin yapılma şekli veya insanların nasıl çalıştığını yöneten daha açık kurallar olarak bilinen resmi veya gayri resmi çalışma uygulamaları olabilir. Her iki durumda da, güçlü bir kültür oluşturmak için kuruluşa özgü kurallar belirlenmesi önem arz etmektedir.

İş uygulamaları yüksek düzeyde yapılandırılmışsa ve bireyler sonuç odaklı olmaktan ziyade görev odaklıysa, kültürler bazen deney veya yenilik için çok az yer olan hiyerarşik veya katı olarak karşımıza çıkabilir. Bir şirketin çalışanlarını geri bildirim almak ve vermek için nasıl eğittiği veya insanları ayrımcılık gibi konularda nasıl eğittiği, şirketin neyi temsil ettiği konusunda güçlü bir mesaj gönderir. Sürekli büyüme kültürünü teşvik etmek için mikro-öğrenme kullanılarak öğrenme ve geliştirme ritüelleri ve uygulamaları gerçekleştirilebilir.

2.10.2 Maddi ve Kültürel Semboller

Semboller, bir organizasyonun kültürünün bir temsili olarak hizmet eder, ayrıca bir kimlik duygusu aşılar ve çalışanları harekete geçirir. Semboller geleneksel olarak kuruluştakilerle konuşulmamış mesajlar aracılığıyla iletişim kurar. Semboller, şirket logoları ve markalaşma, ofis duvarlarında mesajlaşma, ofis toplantı odası etiketleri, iş unvanları şeklinde deneyimlenebilir güçlü bir kültür oluşturmak için sembollerin nasıl kullanılacağına dair bazı yararlı ipuçları sağlar.

2.10.3 Örgütsel Kahramanlar

Örgütsel şampiyonlar veya genellikle 'kahramanlar' olarak adlandırılanlar, kuruluştaki diğer çalışanların da uyması gereken örnek bir şekilde performans gösterenlere atıfta bulunur. Öğrenen bir organizasyonda bu figürlerin rol model olması, çalışanların sürekli olarak olumlu yönde yönlendirilmeleri için önemlidir.

2.10.4 Dil

Dil, genellikle kuruluşlar tarafından benzersiz seslerini karakterize etmenin ve içindekileri tanımlamanın bir yolu olarak kullanılır. Belirli bir dile sahip olmak, organizasyon içindeki formalite seviyesinin tonunu belirler. Öğrenme ve eğitim materyallerinde tutarlı bir dil kullanmanın, organizasyonun organizasyon içindeki formalitelere ve insanların istemeden başkalarına nasıl davrandığına ilişkin algısını gerçekten yönlendirebileceği artık bilinen bir gerçektir. 'Biz' ve 'hepimiz' gibi diller, tutarlı bir şekilde kullanılırsa, gerçekten bir kapsayıcılık kültürünü teşvik edebilir ve bir bireyden ziyade bir takıma odaklanmayı vurgulayabilir. Çalışanları nasıl takım oyuncusu olacakları konusunda eğitmek, çalışanlar için önemini daha da vurgulayabilir.

2.10.5 Hikayeler

Örgütsel hikayeler genellikle hakkında defalarca konuşulan ve özellikle yeni başlayanlar olmak üzere diğer çalışanlarla paylaşılan unutulmaz geçmiş olaylara dayanır. Bu hikayeler, kuruluşun kurucuları, fetihleri, başarıları ve başarısızlıklarıyla ilgili anlatıları veya olayları içerebilir. Değerler, çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler gibi, hikayelerin yeniden anlatılmasıyla pekiştirilmektedir (URL-2).

MIT Sloan School of Management'den Peter Senge (1994), bireylerin gerçekten istedikleri sonuçları elde etme yeteneklerini sürekli olarak geliştirdiği, yeni ve kapsamlı bir organizasyonu tanımak için "öğrenen organizasyon" ifadesini sunmuştur. Senge; toplam arzuların serbest bırakıldığı ve üyelerin durmaksızın birlikte nasıl öğreneceklerini düşündükleri düşünme örneklerinin desteklendiği "Öğrenen Organizasyon"un beş unsurunu önermiştir.

- Sistem düşüncesi
- Kişisel ustalık
- Zihinsel modeller
- Paylaşılan vizyon ve
- Takım halinde öğrenme.

Bireyler, öğrenme, yansıtma ve katılım için yardımcı olan yapılara ve çerçevelere ihtiyaç duyar. Öğrenen organizasyonun beş bölümü, dinamik üyeler haline gelen bireylerin şu anki varlıklarını anlamalarına ve gelecek için şekillendirmelerine yardımcı olmak için kavramsallaştırılmıştır.

Sistem düşüncesi: Senge'nin metodolojisinin temel dayanağı olduğu varsayılan sistem düşüncesi, bir bütünü oluşturan parçalar arasındaki karşılıklı bağlantıyı algılayan disiplindir. Kuruluşların birbiriyle ilişkili pek çok parçadan oluşan kafa karıştırıcı çerçeveler olduğunu ve önemli parçaların, içerdikleri kuruluşa hayat vermek için birbirleriyle aşamalı olarak nasıl iletişim kurduklarını görmenin hayati önem taşıdığını kabul eder. Kuruluş içindeki yöneticiler, çerçevenin her bir parçasında yaşanan geçici sorunlardan ziyade çerçeve öğelerinin uzun süreli etkisine daha fazla önem vererek, 'kuruluş' düzeyinde nasıl düşünüleceğini anlamalıdır.

Kişisel ustalık, kendi vizyonunu tutarlı bir şekilde açıklama ve genişletme, enerjilerini merkeze alma, kalıcılığı teşvik etme ve gerçekliği şeffaf ve gerçekten var olduğunu düşünme seçeneğine sahip bir bireyin disiplinini gösterir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez, ancak son seçenek önceki olmadan var olamaz. İnsanlar bu doğrultuda, duyarlı olmaktan çok yenilikçi bir bakış açısıyla hayata katılmaya ve hayata devam etmeye çalışmalıdır. İşlerin nasıl olması gerektiğine dair son derece net ve gerçeğe yakın bir vizyona sahip olmak ve meselenin gerçeğinin ne olduğuna dair son derece doğru bir kabule sahip olmak, kişinin vizyonu ile gerçek arasındaki boşluğa karar vermesine yardımcı olur ve onu gerçeği öğrenmeye teşvik eder, tutarlı iyileştirme için dinamik arayış sağlar.

Zihinsel Modeller: Senge'nin belirttiği gibi zihinsel modeller; "önemli ölçüde iç içe varsayımlar, spekülasyonlar ve hatta resimlerdir ve dünyayı nasıl kavradığımızı ve nasıl bir hamle yaptığımızı etkilediğini düşünürler." Zihinsel modeller, tekil bir kişinin dünyanın nasıl işlediğine dair yeni düşünceleri ve içsel resimleri karşılaştırma kapasitesini ele alır. Bu psikolojik resimler, tersine, yeni düşüncelerle son seçeneğin gerçek dünyaya dönüşmesini engelleyebilir. Bir kuruluş, zihinsel modellerin derneğin çığır açan düşünceleri deneme kapasitesini kısıtlamasını önlemek için çalışanları arasında anlayışlılığı geliştirirken onlara doğru başlığı vermelidir.

Paylaşılan vizyon; bir toplantının, bireylerinin oluşturmaya çalıştığı ideal bir geleceğin tipik bir görüntüsünü şekillendirme ve tutma kapasitesini ima eder. Senge'nin belirttiği gibi, ortak bir vizyon kendi vizyonunu yansıttığı gerçeği ışığında, birçok kişinin gerçekten adadığı bir rüyadır. Paylaşılan vizyon, gerçekleştirmeye konsantrasyon ve enerji verdiği için öğrenme çağrışımları için çok önemlidir. Örgüt içinde normalde sahip olunan belgelenebilir bir vizyon olduğunda, bireyler kendilerine söylendiği için değil, gerektiği için öğrenmeye ve hükmetmeye çalışırlar.

Takım halinde öğrenme: Ekiple öğrenme, "bir grubun sınırlarını, üyelerinin gerçekten istediği sonuçları elde etmek için ayarlamanın ve geliştirmenin en yaygın yolu"dur. Bireysel hakimiyet elde etmek ve ortak bir vizyona sahip olmak, öğrenen bir organizasyon için esastır, ancak tamamen yetersizdir. Bireyler birlikte öğrenme seçeneğine sahip olmalıdır, böylece birlikte hareket edebilirler. Grup öğrenimi, bir "değişim" veya en yaygın "birlikte düşünme" yolu ile başlar. Burada, bireylerin bireysel şüpheleri askıya alınır ve gerçek bir toplama dikkati ve toplu akıl yürütme durumuna geçer.

2.11 Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü, bir süre birlikte çalışan üyeler arasındaki etkileşimin sonucudur. Bireyin iş arkadaşları ve dış taraflarla olan davranışları kültürü formüle eder. Personelle kendine özgü bir şekilde ilgilenme yönetim tarzı da kurum kültürüne katkıda bulunur. Örgüt kültürü asla sabit değildir, zamanla değişir. Child'a (2005) göre örgütsel değişim, dışsal değişimlerin, güçlerin doğrudan bir sonucudur. Bir örgütsel

kültürel değişimin yol gösterici değerleri ve ilkeleri politik, teknolojik, kültürel, demografik, ekonomik ve Pazar biçiminde ifade edilebilir.

Cameron ve Green (2019) ile literatür mutabakatının derinlemesine gözden geçirilmesinde, bir kuruluş aslında etkili bir kültür değişikliğini anlamak için çıkarlarını ayırt etmelidir. Bir organizasyonda etkili bir kültür değişikliğine ulaşmak için temel değerler aşağıda belirtilmiştir:

- Örgütsel kültür değişikliği, örgütün amaçları, misyonu ve vizyonu ile ilişkilendirilmeli ve desteklenmelidir. İş güçleri, vizyonun inandırıcı olmadığı bir tutarlılıkla sınırlandırılmak yerine, ikna edici bir vizyona kendini adanmıştır. Değişim vizyonu açık olmalı ve fakültenin onayı için heyecan verici olmalıdır.
- İdeal değişimi destekleyecek tekniklerle hareket etmeye devam etme ihtiyacı oluşturulmalıdır. Kamusal alan fakültelerinin sıradan bürokratik tavırlarından özellikle genel sağlık alanında uzak durulmalıdır.
- Organizasyondaki paydaşlar, etkili bir değişim yürütme ve sorumluluğu gerçekleştirmek ve geri tepme çabalarından uzak durmak için önemlidir.
- Tercih edilen bir kültürü çerçevelemek için mevcut kültürün niteliklerini genişletmek daha iyidir. İstenen sergileri düzenlemek ve sipariş vermektten başka, etkinliği değişime yönlendirmek için organizasyonun niteliklerini ayırt etmek idealdir.
- Örgütsel temel inançlara yönelik eylem planı ile kültürel değişiklik yapılmalıdır.
- İdeal kültüre yardımcı olmak için örneğin yöneticilerin icrası ve ödül çerçeveleri gibi etkinleştirici mekanizmalar canlandırılmalıdır;
- Rol model olarak liderler, açık bir kültür değişimini sürdürmek için iyi örnekler olmalıdır; ve

- Bir organizasyonun ofis ve birimlerinin her biri, genel olarak kültürel değişimle meşgul olmalıdır. Bu birimler duyarlı ve yeni düşüncelere, niteliklere ve değişime açık olmalıdır.

2.12 Baskın ve Alt Örgüt Kültürü

Her örgüt, o örgüt için özgün ve taklit edilemez olan ve üyelerine davranışlarını oluşturan sınırlar ve yönergeler sunan baskın bir kültüre sahiptir. Köklü ve büyük örgütler, baskın kültürün temel değerlerini ve alt kültürle ilgili ek değerleri içeren birkaç alt kültüre sahiptir. Alt kültürler, bir kuruluştaki üyelerin yalnızca kendileriyle ilgili bir durum, sorun veya deneyimi olduğunda oluşur. Farklılaşmalar, coğrafi ayırım, departman etiketleri, işlevsel uzmanlık, meslekler ve kimlik gibi organizasyonlarda oluşturulacak alt kültürler oluşturabilir. “Alt araçlar, alta veya azınlıktadır. Bu nedenle alt kültür, baskın kültürden farklı bir grubun parçası olan bireyleri veya toplumun belirli bir bölümündeki baskın insanları ifade eder” (Lennon vd., 2017).

Pinho vd., (2014). Etkili organizasyon kültürünü, alt organizasyon kültürlerinin bir toplamı olarak ele almaktadır. Bu kültür,

- Sağlıklı müşteri hizmeti,
- Çalışan odaklı yönetim,
- Güçlü kişiler arası ilişkiler,
- Örnek liderlik ve
- Etik karar verme sürecini içerir (Childress, 2013).

Örgüt içinde etkin bir örgüt kültürünün sürdürülmesi, çalışanları motive etmek için esastır (Berg ve Wilderom, 2012). Etkili bir organizasyon kültürüne sahip yöneticiler, organizasyondaki performansı iyileştirebilir (Shahzad vd., 2012).

Cameron ve Quinn (2011), kâr amacı güden işletmelerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan farklılık gösterebilmesine rağmen, organizasyon kültürleri ve bunun organizasyonel performans üzerindeki etkisi bakımından benzerlikler bulunduğunu belirtmektedir. Bu bilim adamları, hükümetler gibi daha büyük organizasyonlarda, alt kültürlerin departmanlar ve ekipler düzeyinde gözle görülür bir derecede var olduğunu gözlemlemektedir. Alt kültürler, organizasyonlardaki birimlerde, bölümlerde veya bölümlerde bulunan mini kültürler olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, bu mini kültürler, örgütün genel kültürünü oluşturan yapı taşları olarak görülebilecek bileşenlerdir Schein, (2010).

Alt kültürler, kuruluş içindeki bir grup üyenin, gruplarının değerlerine ve sorumluluklarına uygun olacak şekilde, egemen kültürden farklı ortak bir değerler, deneyimler ve beceriler dizisi olduğunda ortaya çıkar. Örneğin, ana kuruluştaki pazarlama bölümü, benzer deneyimlere, becerilere ve değerlere sahip olan ve içlerindeki en iyiyi ortaya çıkaran çalışma uygulamalarını geliştirmesi muhtemel üyeler topluluğudur. Çalışma biçimleri, ölçülü, hesaplayıcı bir yaklaşımı destekleyen ana organizasyonun kültürüne doğrudan zıt olabilir. Alt kültürler sürekli olarak olumsuz değildir. İyi bir alt kültür, baskın kültürle bir arada bulunur ve çalışanlarda aidiyet duygusu ve tutarlılık oluşturarak onu bir bütün olarak organizasyon için değerli kılar. Alt kültürlerin ne zaman baskın kültür için sorun yaratan bir karşı kültüre dönüşeceği hususu, özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur.

2.13 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli

Denison, organizasyon kültürü ile etkinlik ve verimlilik arasındaki mevcut bağlantıyı açıkça gösteren, iyi bilinen ve pratik bir model geliştirmiştir. Model, organizasyon kültürünün katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik. ve misyon gibi dört temel vurgusuna dayanmaktadır.

Misyon, kuruluş tarafından geliştirilen ve geleceğe yönelik olan konseptte dayalı olarak kuruluşun stratejik gelişim hedeflerinin ve yönlerinin bir tanımıdır.

Katılım, örgüt üyelerinin faaliyetlerinin örgütün amaçlarıyla sıkı bir şekilde ilişkili olduğunu, yetkilendirildiklerini, ekip çalışmasının takdir edilmesi gerektiğini ve

çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine öncelik verildiğini hissettikleri bir durumdur.

Tutarlılık, yüksek düzeyde entegrasyon ve koordinasyondur.

Uyum, organizasyonun müşterilerin ihtiyaçlarına esnek bir şekilde cevap verdiği, risk aldığı, kendi hatalarından ders çıkardığı ve değişikliklere hazır olduğu bir durumdur.

Her birinin üç alt grubu vardır. Sonuç olarak, örgüt kültürünün 12 farklı unsuru ile örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantının model görünümü yapılmıştır. Bu modelde bir organizasyonun kültür etkinliğinin etkinliği, değişim hacmindeki genişleme, pazar payı, kârlılık, yeni hizmet ve öğelerin iyileştirilmesi, yönetimlerin ve öğelerin doğası, çalışan memnuniyeti ve kuruluşun genel etkinliği gibi pek çok göstergelye ölçülmektedir. Sonuç olarak, Denison yetkili kültür modeli, örgüt kültürünün araştırılması için en iyi bilinen modellerden biri haline gelmiştir.

Dört örgüt kültürü faktörünün her birinin üç endeks değişkeni vardır.

- Katılım, güçlendirme, takım yönelimi, yetenek geliştirme gibi endekslerle karakterize edilir.
- Tutarlılık; koordinasyon, entegrasyon ve anlaşma ile;
- Uyarlanabilirlik; organizasyonel öğrenme, müşteriye odaklanma ve değişim;
- Misyon ise vizyon ile amaçlara, hedeflere ve stratejilere göre şekillenir (Denison vd., 2012).

Cameron ve Quinn yanında Denison da örgüt kültürünü iki boyut çerçevesinde incelemiştir:

Boyut 1: dikkat organizasyonun içinde neler olup bittiğine verildiğinde içsel odaklanma ve dikkatin organizasyon dışında neler olduğuna ayrıldığında dışsal odaklanma;

Boyut 2: istikrar ve kontrol, yani mevcut durumu korumaya ilgi, esneklik ve hareket özgürlüğü, yani değişim ve gelişime ilgi.

Yapılan bütün çalışmalar, üretilen bütün teori ve geliştirilen model ya da önerilen boyutlar, örgüt kültürünün sosyal bir konu olarak, her sosyal konu veya kavramda olduğu gibi kapsamının, sınırının kesin olarak tayin edilememesi ya da bir sınır konamaması nedeniyle kavramı anlama ve anlatma amacıyla literature yapılan katkılardır.

Her bir literatürü anlamaya çalışmak, doğru değerlendirmek ve uygunluğu ölçüsünde içsel süreçlere entegre etmek, örgütsel gelişim ve değişime katkı sağlayacaktır.

3. İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETME PERFORMANSI

3.1 İşgören Performansı

3.1.1 İşgören Kavramı

İş dünyasında bir çalışan veya işgören, bir işveren tarafından belirli bir işi yapmak için işe alınan kişidir. Kişiler, işin türü ve kişisel dürtüleri arasında bir dizi değerlendirme sürecinden sonra iş bulurlar. Genellikle kuruluşlar çalışanları becerilerine, deneyimlerine ve kişisel karakterlerine göre işe almaktadır.

Örgüt kültürünün temel işlevlerinden biri, örgüt çalışanlarına bir kimlik duygusu benimsetmektir. Çalışanlar organizasyonun hayati bir parçasıdır. Organizasyonu etkin tutan ve devam ettiren tüm bu faaliyetleri yerine getirdikleri için organizasyonun ana gücüdürler. Kurumun performansı, çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların ekip odaklı, duyarlı ve çalışkan olmaları gerekir. Dolayısıyla, çalışanların performansı, çalışanların kendilerine verilen görevi verimli bir şekilde yerine getirebilecekleri bir süreç olarak görülebilir (URL-3).

3.1.2 İşgören Performansı Kavramı

Performans, bir çalışanın işini şekillendiren işyerindeki görevin başarı derecesini ifade eder (Cascio, 2006). Farklı akademisyenlerin performans hakkında farklı düşünceleri vardır ve bu onun teorik altyapısına bağlıdır. Çoğu araştırmacı performans terimini işlemsel etkinlik ve girdi ve çıktı verimliliği ölçümlerinin aralığını ifade etmek için kullanmıştır (Stannack, 1996).

Kapsayıcı bir tanım yapılacak olursa performans; sektör açısından kabul edilebilir standart alt yapı veya niteliklerdeki belli bir işletme, birim veya işgörenin, belli bir dönemde ortaya koyacağı çıktı miktarıdır (Küçük, 2022).

İşgören performansı ise; belli bir işte, sahip olunması gerekli nitelikleri taşıyan, ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır (Küçük, 2020).

Noyé (2002), performansın, kuruluş yönelimlerinin yakınsamasında kuruluş üyelerine verilen hedeflere ulaşmaktan ibaret olduğunu belirtir. Ona göre performans sadece bir sonuç bulmak değil, sonuç ile amaç arasındaki bir karşılaştırmanın sonucudur. Diğer yazarlardan farklı olarak Didier Noyé, bu kavramın aslında sonuç ile hedefler arasında bir değerlendirme yapmak olduğunu düşünmektedir. Yazarın tanımı net olmaktan uzaktır, çünkü hem sonuçlar hem de hedefler kuruluşün faaliyetine ve uzmanlığına göre farklılık gösterir.

Lebas (1995), performansı geleceğe yönelik, her bir organizasyonun/bireyin özelliklerini kopyalamayı amaçlayan ve bileşenleri ve ürünleri birbirine bağlayan temel bir modele dayalı olarak tanımlar. "Başarılı" bir şirketi, yönetim koalisyonu tarafından belirlenen hedeflere ulaşacak bir şirket olarak tanımlar, bu hedeflere ulaşmış olması gerekmez. Sonuç olarak, performans, yetenek ve geleceğe çok bağlıdır. 'Bir performans', genellikle, önceki sonuçlar için sağlanandan veya bunlardan kaynaklanandan daha yüksek ölçülen bir sonuca tabidir. 'Performans' bu nedenle her zaman olumlu bir çağrışım belirtir. "Performans" olumlu veya olumsuz olabilir ve geçmiş sonuçlarla ilgilidir.

İşgören performansının Küçük (2020) ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır tanımıyla da uyumlu olarak Rolstadas (1998), bir organizasyon sisteminin performansının, aşağıda belirtilen yedi performans ilkesini içeren karmaşık bir bağlantı olduğuna inanmaktadır. Bunlar:

- Etkinlik,
- Verimlilik,
- Kalite,

- Üretkenlik,
- İşin kalitesi,
- Yenilik ve
- Kârlılıktır.

Performans, yukarıda sıralanan ve performans hedefleri olarak kabul edilebilecek ilkelerin elde edilmesiyle yakından bağlantılıdır. Rolstadas'a göre, performansın tam olarak tanımlanamayan yedi ilkesine bağlı olduğu için kesin bir performans tanımı yapılamaz. Barney'e (1991) göre performans, örgütsel araştırmacılar arasında tartışmalı bir kavramdır. Örgütsel performans sadece sorunu tanımlamak değil, aynı zamanda sorunun sonucu için de geçerlidir (Hefferman ve Flood 2000).

3.1.3 Yüksek İşgören Performansının Avantajları

Çalışan performansının temel pratik tanımı, bir çalışanın iş görevlerini nasıl yerine getirdiği ve gerekli sorumlulukları nasıl yerine getirdiğidir. Performans, bir çalışanın üretkenliğinin etkinliğini, kalitesini ve verimliliğini ifade eder. Çalışan performansının değerlendirilmesi, bir kuruluşun, bir çalışanın kuruluş için ne kadar değerli olduğunu değerlendirmesine yardımcı olur.

Daha yüksek çalışan performansının avantajları, kuruluşa, yöneticilere ve çalışanlara aşağıda gösterildiği gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (URL-4):

- **Kuruluşa olan Faydaları:** Geliştirilmiş organizasyon performansı, çalışanların elde tutulması, sadakat, açık tanımlanmış sorumluluklar ve maliyet avantajlarını içerir. Bunun için üretkenliğin artırılması ve iletişimin önündeki engellerin kaldırılması önem arz etmektedir.
- **Yöneticilere avantajları:** Yöneticilerin avantajları ile ilgili olarak, daha yüksek çalışan performansı, süreyi kısaltabilir ve çatışmaları azaltabilir, performansta verimlilik ve güvenilirlik sağlaması ifade edilebilir.

- **Çalışanlara yararları:** Son olarak, çalışanlar kendilerine öz değerlendirme sağlayarak, iş tatmini sağlayarak, üretkenliği artırarak ve iş gereksinimlerini netleştirerek daha yüksek performanslarından yararlanabilirler.

İyi bir performans yönetim sistemi, genel örgütsel arzu ve hedeflere ulaşıldığını teyit etmek için ekiplerin ve bireylerin performanslarını ele alarak genel örgütsel performansın geliştirilmesine yönelik çalışır. Etkili bir performans yönetim sistemi, bir kuruluştaki performansın yönetilmesinde çok hayati bir rol oynayabilir. Bunun sonucunda belli yararlar sağlayabilir:

- Çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmadaki etkilerinin önemini kavradıklarını kontrol etmek.
- Her çalışanın kendilerinden ne beklediğini anlamak ve çalışanların bu beklentileri yerine getirmek için gerekli becerilere ve desteğe sahip olup olmadığını belirlemek.
- Hedeflerin doğru bir şekilde bağlanmasını kontrol etme ve kuruluş genelinde etkili iletişimi kolaylaştırma.
- Her çalışan ile bölüm yöneticisi arasında güven ve yetkilendirmeye dayalı samimi ve uyumlu bir ilişki sağlanması (URL-4)

İyi bir çalışanın performansının yukarıdaki faydalarına ek olarak, Prachi Juneja'' ve Reviewed (2015), yüksek çalışanların performansının aşağıdaki beş avantajını vurgulamaktadır (URL-4):

- Çalışanlar, görevleri ve sonuçları hakkında net bir algıya sahiptir.
- Çalışanlar performansları için yenilenmiş bir sorumluluk duygusu tanırırlar.
- Çalışanlar bireysel hedeflerine doğru motive edilir.
- Çalışanlar, eğitim ve ilerleme yoluyla kariyerleri ve profesyonel gelişimleri için bir yol algılayabilirler.

- Genel olarak, örgütsel performans olumlu etkilenebilir.

3.1.4 İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansını (EP) etkileyen çok sayıda faktör vardır. Ancak Anastasios vd. (2019) örgütsel çevrenin, iş ortamının, uyarlanabilirliğin ve içsel motivasyonun çalışanların performansını belirlemede yönetimin desteklediği kritik roller oynadığını bulmuştur. Özellikle çalışanların faaliyetlerine yönelik yönetim desteğinin olmaması, organizasyonel iklim ve iş ortamı üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahiptir. Örgüt iklimi ve iş atmosferi üzerindeki bu olumsuz etki, diğer faktörler üzerinde bir dizi olumsuz etki yaratmaktadır. Örgüt iklimi üzerindeki bu olumsuz etki, çalışma ortamını ve çalışanların eğitimini doğrudan (ve olumsuz olarak) etkilemektedir. Eğitim üzerindeki olumsuz etki, çalışanların beceri esnekliği ve uyarlanabilirlik düzeylerinin düşmesine neden olur. Bu etki, artı çalışanların proaktif düzeylerinde bir düşüş, azalan uyum düzeyine ve nihayetinde düşük çalışan iş performansına yol açmaktadır (Pulakos, 2009).

Birçok araştırmacı (Pulakos, 2004; Armstrong, 2012) yönetim desteğinin işgören memnuniyetinin iyileştirilmesi için hayati bir faktör olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca Morrison ve Phelps (1999), çalışanlar yönetimin çabalarını desteklediğini algıladığında, iş performansında iyileşme gözlemleneceğini belirtmektedir. Ayrıca, Parker vd. (2006), yönetim desteğinin bağlılık ve proaktivite ile pozitif ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Lepak vd. (2006), örgütsel çevrenin çalışanların tutum ve davranışlarını ve dolayısıyla performans düzeylerini etkilediğini bulmuşlardır. Ancak Chatman vd. (2014) örgütsel çevre ile uyarlanabilirlik arasında bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Erkutlu (2012) çalışanların proaktivite düzeylerini de etkilediğini iddia etmektedir. Son olarak, Boxall vd. (2007), bir organizasyonun kültürünün çalışanların davranışlarını etkilediğini belirtirken, Roos ve René van Eeden, Roos Wanda (2008), çalışanların teşvik düzeyi ile ilgili olduğunu iddia etmektedir.

3.1.5 İşgören Performansının Ölçümü

Çalışan performansını ölçmek ilham verici olabilir, ancak performans yönetimini çalışanlar ve yöneticiler için basit ve nesnel hale getirmenin farklı yolları vardır.

Çalışan performans ölçümleri, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptığını takip etmenin anahtarıdır. Bununla birlikte, etkili bir performans değerlendirme politikası, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal yönlerden dolayı yöneticiler ve çalışanlar için pratik bir zorluktur. Bununla birlikte, her kuruluşun kendi politikası ve değerlendirme yöntemi olabilir.

Hunt (2005), performans değerlendirme politikasında, yöneticilerin, kesin çalışan performans derecelendirmeleri sağlama hedefiyle çelişen hedeflere ulaşmak için derecelendirmeleri kullandıklarını gösteren kanıtlar olduğunu savunmaktadır. Derecelendirmeler, düşük performans gösteren bir çalışanı çatışma korkusuyla motive edebilir. Ayrıca derecelendirme, öz yeterliliği artırarak bir çalışanın performansını geliştirmek için de kullanılabilir (Mackey ve Johnson, 2000). Yöneticiler, çalışanların kötü performans gösterdiği görülüyorsa, çalışanlarının iyi yöneticiler olarak itibarını korumak için derecelendirmeleri sürekli olarak şişirebilir ve bu yanlış uygulama yöneticiye kötü bir şekilde yansiyabilir (Rudman, 2003).

Performans ölçüsü, her bir hedefe ne kadar iyi ulaşıldığını gösteren sayısal veya nicel bir göstergedir (Sinclair ve Zairi, 1996). Performans ölçümü, analiz için net tanımlar ve kesin sıklık ile birlikte nicel ve nitel verilerin geniş kullanımına ihtiyaç duysa da, bunlar arasındaki seçim, ölçümün amacına ve çoğu durumda verilerin kullanılabilirliğine bağlıdır (Grunberg, 2004; Slack vd., 2007; Popova ve Sharpanskykh, 2010).

Ghalayini vd. (1997) ve Tangen'e (2004) göre, birçok araştırmacı maliyetlere dayalı geleneksel performans ölçütlerini zaten ortaya çıkarmıştır. Bu geleneksel performans ölçütlerinden bazıları, stratejik bir bakış açısının reddedilmesi, başarı faktörlerine vurgu yapılmaması ve paydaşların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesidir. Geleneksel olarak, bir şirketin başarısı finansal yöntemler prosedürü ile değerlendirilmiştir. Finansal ölçüler birkaç farklı yöntemle görünse de en yaygın üçü Kâr Marjları, Aktif Getirisi (ROA) ve Özsermaye Getirisi (ROE) olarak açıklanabilir (Tangen, 2004).

Slack vd. (2007) bir işletim sisteminde sahip olan beş tür performans hedefini ayırmıştır; maliyet, güvenilirlik, esneklik, kalite ve hız. Geleneksel üretkenlik perspektifinde, literatürde çeşitli ölçütler bulunabilir, ancak genel olarak, iki geleneksel türde endeks üretkenlik ölçütü ayırt edilmektedir. Bunlar; kısmi üretkenlik ve toplam üretkenliktir (Tangen, 2004; Slack vd, 2007).

Ne yazık ki, performansı tek bir performans metriğine dahil etmek yanlıştır ve zordur. Çalışanlar için en iyi temel performans göstergeleri, nicel ve nitel ölçüm, öncü ve kapsayıcı göstergelerin birleşimidir. Bu nedenle, yöneticilerin kullanabileceği en iyi yöntem, çalışanların performansını ölçmede en iyi sonuçları elde etmek için organizasyonları ve hedefleri ile ilgili en doğru sonuçları elde etmek için bunları bir araya getirmektir. Freeman (2002), katılım ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Atkins ve Wood (2002), performans değerlendirme politikasında kendi görüşlerinin dikkate alınabilmesi için çok puanlı yöntemlerin genellikle çalışanın kendisini derecelendirmesine izin verdiğini belirtmektedir. Ek olarak, çalışanların politikaya daha fazla dahil olmalarına ve memnun olmalarına yardımcı olur ve diğer değerlendiriciler, çalışanların kendi değerlendirmelerine göre öznel olabilir.

Bununla birlikte, iş performansını ölçmek için kullanılan iki ana davranışsal yöntem grubu vardır. Bunlar karşılaştırmalı ve mutlak derecelendirmelerdir. Davranışsal Olarak Bağlantılı Derecelendirme Ölçeği (BARS), bir çalışanın performansının yalnızca kendisine karşı ölçüldüğü anlamına gelen bir mutlak derecelendirme biçimidir (Wagner ve Goffin, 1997). Karşılaştırmalı performans yöntemin bir örneği, basit sıra düzeni yöntemidir. Mutlak yöntemlerin diğer biçimleri arasında, yöneticiler tarafından sağlanan çalışan performansına ve yöneticilerin özellikle etkili ve etkisiz davranışlara ilişkin belirli örnekler vermesini gerektiren kritik olaylara ilişkin denemeler veya serbest biçimli metin incelemeleri yer alır.

Karşılaştırmalı yöntemler ise, değerlendiricilerin diğer çalışanlara göre çalışan performansı hakkında yargıda bulunmalarını gerektirir (Wagner ve Goffin, 1997). Karşılaştırmalı bir yöntemin örneği, basit sıra düzeni yöntemidir. Bermadin ve Wiatrowski (2013) bu yöntemi, tüm çalışanların bir listesini oluşturmak, en iyi

performansı göstereni belirlemek ve o çalışanı bir numara olarak sıralamak için değerlendiricilere ihtiyaç duyulan bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Bir çalışan bir sıralama aldığı anda, listeden ayrılır ve değerlendirici, kalan çalışanları, bir sonraki en iyi performans gösterenler listesinden sınıflandırır. Aşağıda, farklı türde mutlak ve karşılaştırmalı yöntemler ile her birinin temel açıklamaları ve örnekleri yer almaktadır. **Mutlak Yöntemler;** denemeler ve kritik olaylar biçiminde ele alınmaktadır.

Denemeler: Denemelerin, iş performansını değerlendirmenin alışılmadık bir biçimi olması beklenir. Tipik olarak, bir çalışanın yöneticisi tarafından kişinin iş performansı hakkında yazılan bir tanımdan oluşur. Denemeler, bir çalışanın iş performansına ilişkin derin bilgiler sunar, ancak yöneticiler için çok fazla zamana ihtiyaç duyar (Huber, 1983).

Kritik olaylar: Kritik olaylar yöntemi, yöneticilerin çalışanların davranışlarını gözlemlemesini ve özellikle etkili veya etkisiz olarak gördükleri zamana özgü davranışları kaydetmesini içerir. Bu örnekler daha sonra çalışanlara geri bildirim sağlamak için kullanılır.

Karşılaştırmalı yöntemler, her bir çalışanın performansını belirlemek için çalışanlar arasında yapılacak göreceli karşılaştırmalara dayanır. En önemli uygulaması Basit Sıralama Düzenidir.

Basit sıralama düzeni: Daha önce de belirtildiği gibi, yöneticilerin çalışanlarının bir listesiyle oturup onları en iyiden en kötüye doğru sıralamalarını gerektirir. Bununla birlikte, farklı başka metrik yöntemler de mevcuttur ve şu veya bu yöntemin kullanılması organizasyonun büyüklüğüne, ölçüm hedeflerine ve zaman ve sınırların mevcudiyetine bağlıdır.

3.1.6 Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi

Performans ve kültür arasındaki ilişkinin incelenmesinde önemli bir sorun, “örgüt kültürü” terimi ile ilgilidir. Tanımlama sorunları, aynı zamanda örgüt kültürünün ölçülmesindeki zorluklar ve tekil ölçümlerin kullanılmasıyla ilgili sınırlamalar olduğu

için (Glaser vd., 1987; Lewis, 1994) örgüt kültürünün performans üzerine etkisinin ölçümünde zorluklar sözkonusudur.

Çalışmalar, örgütsel performansı üzerinde kendinden emin bir etki olarak “güçlü” bir kültürün varlığını varsaymaktadır. Ancak bu varsayım, bir dizi kültürel değer diğerlerinden daha yüksek olduğunu belirtirken, alt kültürlerin etkisini dikkate almıyor gibi görünmektedir (Alvesson, 1989; Saffold, 1988). Varsayılan kültür-performans ilişkisini inceleyen çalışmalar, organizasyon yapısı ve liderlik gibi diğer değişkenlerin etkisini de tartışmayı başaramamıştır. Quick (1992), Kotter ve Heskett (1992) tarafından belirtilen olumlu sonuçlar, kültürün, etkili liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin yalnızca bir aracı olabileceğini öne sürüyor gibi görünmektedir. Kültür performans korelasyonunun yaklaşan araştırmaları, diğer değişkenlerin etkilerini hesaba katmak ve umarız ortadan kaldırmak için gereklidir.

Örgüt kültürünün performansla bağlantılı olduğu iddiası, kültürün rekabetçi fayda sağlamada oynayabileceği görünen rol üzerinden başlatılır. Rousseau (1990), örgüt kültürünün hesaplanmasında bazı sınırlamaların üstesinden gelmeyi araştırmıştır. Bu bulgu, kültür ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki olmadığını göstermektedir. Son çalışmaların metodolojilerini ve bulgularını analitik olarak inceledikten sonra, kültür ve performans arasında bir bağlantı olduğu varsayılır (Lim, 1995). Teorisyenler, sürdürülebilir rekabet avantajının, rakipler tarafından hem üstün hem de yanlış bir şekilde taklit edilebilir olan örgütsel yetkinliklerin oluşumundan yükseldiğini iddia etmektedir (Saa-Pe're ve Garcia-Falcon, 2002). Akademisyenler, bir organizasyonun performansının, kültürün değerlerinin geniş çapta paylaşılma derecesine bağlı olduğunu öne sürmüştür (Denison, 1990).

Önemli bir faktör olarak kültür, çalışanların performansı üzerinde çalışmak için neredeyse belirleyici bir güç olarak kabul edilmiştir. Çalışanların güvenini ve sorumluluğunu yükseltir, iş baskısını azaltır ve çalışanların ahlaki davranışları üzerinde çalışır (Saffold, 1998). Ayrıca kültür üzerine yapılan çalışmaların çoğunun genel olarak tek bir örgüt kültürü üzerinde durduğu ifade edilmektedir. Her ne kadar Deal ve Kennedy'nin (1982) bakış açısına göre, hem güçlü hem de zayıf kültürler örgütsel davranış üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olsa da, güçlü kültürde çalışanın

amaçları, yönetimin amacı ile yan yanadır ve içinde bulunduğu ortamı inşa etmeye uygundur. Örgütsel davranış üzerinde genel, ancak güçlü kültürde, çalışanın hedefleri yönetimin amacı ile yan yanadır ve genel örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.

Barney'e (1991) göre, örgüt kültürü geçerli bir saldırgan avantaj sağlamaktadır ve bunun için üç şart gereklidir: Birincisi, kültürün yaşayabilir olması, ikincisi, kültürün nadir ve özelliklere sahip olması ve üçüncüsü de kültürün yanlış bir şekilde taklit edilebilir olması gerekir. Bunlar, kısa vadeli veya uzun vadeli olabilecek üstün organizasyonel performansa destek sağlayabilir. Örgütsel performansta uzun vadeli bir artış, uzun vadede rekabet avantajı elde edilmesine neden olabilir. Kotter ve Heskett (1992), örgütsel performansı artıran kültürün veya güçlü kültürün, 1977 ve 1988 yılları arasında kuruluşların gelirlerini %765 artırdığını ve aynı zaman diliminde performans artırıcı kültüre sahip olmayan firmalarda sadece %1 artış sağladığını bulmuştur. Bununla birlikte, Dasanayake ve Mahakalanda (2008), her çalışanın kuruluştaki ortak bir yolda olduğunda, olumlu ilerleme elde etmenin daha kolay olduğunu belirtmiştir.

3.2 Örgüt Performansı

Kuruluşlar, düzenli yaşamlarımızda önemli bir rol oynar ve bu nedenle verimli örgütler, gelişmekte olan ülkeler için kritik bir unsur ortaya koyar. Örgütsel performans, yönetim araştırmalarındaki ana faktörlerden biridir ve görünüşte örgütsel performansın ana göstergeleridir. Şu anda, duygusal doğası nedeniyle performans fikrine atfedilen bir dizi tanım vardır ve çevresel unsurlarla sıkı bir şekilde özdeşleşmiş performans fikrini karakterize eden birçok çalışma bulunmaktadır.

Küçük (2022) örgüt performansı veya işletme performansını; “bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir” biçiminde tanımlamaktadır (Küçük, 2022).

Noyé (2002) performansın, büyük işletme yönelimlerinin birbirine karıştırılmasında çalışanlara verilen hedeflere ulaşılmasından ibaret olduğunu belirtmektedir. Performans, onaylanabilir bir şekilde, bir sonucun basit bir bulgusu değildir, bunun

yerine sonuç ve hedefler arasındaki bir korelasyonun sonraki etkisidir. Didier Noyé, bu fikrin aslında sonucun ve hedeflerin bir incelemesi olduğunu değerlendirmektedir.

Lebas (1995), performansı geleceğe yönelik, her organizasyonun/bireyin özelliklerini yansıtmayı amaçlayan ve parçaları ve öğeleri birbirine bağlayan nedensel bir modele bağlı olarak tanımlamakta, “Başarılı” bir işletmeyi, onları gerçekten gerçekleştiren bir işletme olarak değil yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşacak bir işletme olarak nitelendirmektedir.

Sonuç olarak, performans biraz yetenek ve geleceğe bağlıdır. Michel Lebas’a göre “Bir performans”, çoğunlukla, geçmiş sonuçlardan ortaya çıkan veya barındırılardan daha yüksek, kasıtlı bir sonuca tabidir. Bu satırlar boyunca 'bir performans' tutarlı bir şekilde cesaret verici bir anlam göstermektedir. "Performans" hem olumlu hem de olumsuz olabilir ve önceki sonuçlarla özdeşleşir.

Whooley (1996) için performans, tahmin edilecek ve değerlendirilecek bir yerde duran bir hedef gerçekliği değil, bireylerin zihninde var olan sosyal olarak geliştirilmiş bir gerçekliktir. Whooley (1996) tarafından belirtildiği gibi, performans şunları içerebilir: parçalar, ürünler ve sonuçlar ve ekonomi, üretkenlik, yeterlilik, maliyet uygunluğu veya değer ile bağlantılı olabilir.

Hem Lebas (1995) hem de Whooley (1996), performansın, kavramın karmaşık yapısını vurgulayan harcama satırlarıyla özdeşleştirildiği için, öznel ve yorumlayıcı olduğunu değerlendirmektedir.

Rolstadas (1995), bir organizasyonun performansını, takip edilmesi gereken yedi performans ölçüsünü içeren karmaşık bir bağlantı olarak değerlendirmektedir: etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, işin kalitesi, yenilikçilik ve kârlılık.

Etkinlik, müşterilerin talep ve gereksinimlerini tatmin edebilecek ve karşılayabilecek en uç düzeyde üretim kapasitelerini ifade eder. Verimlilik, bir kuruluşun varlıklarının, hedeflerine ulaşmak için kapasitelerin elde edilmesi yoluyla finansal olarak nasıl kullanıldığının değerlendirilmesidir. Nicel olarak, performans ve ölçek unsuru birbiriyle ilişkilidir, yani çoğunlukla çeşitli boyutlarda ölçülebilir. Örneğin,

performans düzeyi, yöneticiler tarafından kolayca anlaşılabilir mutlak değerin bir yüzdesi olarak değişebilir. Macleod vd. (1997), performansın, bir şirkette birincil işlevlerinde ve kar elde etme görevlerinde başarıya ulaşmak için gerçekleştirilen bir eylemin niteliğini ve kalitesini ifade ettiğine inanmaktadır. Ayrıca, işleyiş açısından, bir kuruluştaki temel kapasitelerinde başarıya ulaşmak için gerçekleştirilen bir eylemin niteliğini ve kalitesini ifade etmektedir.

3.2.1 Örgüt Performansı Kavramı ve Tanımı

Örgütsel performans kavramının çeşitli tanımları vardır. Bu onun öznel doğasının bir sonucudur. Son yıllarda giderek artan bir önem kazanan örgütsel performans konusu, her sektörde yaygın biçimde karşımıza çıkmaktadır. Cameron (1986), performans kavramının tanımında uygun bir anlayış veya tanım eksikliğinin olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, kavramın düzenli olarak kabul edilen bir tanımı, farklı sorunlara bakar; bu, herhangi bir tanımın ve birkaç ilkenin ideal tanımıda ortaya çıkma şansının henüz sorunlu olduğunu ifade etmektedir.

Organizasyonlar günlük hayatımızda önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, çok sayıda finans uzmanı, kuruluşları parasal, sosyal ve politik ilerlemeleri belirlemede bir motor olarak değerlendirmektedir. Bunun sonucunda, örgütsel performans, yönetim araştırmalarındaki en önemli değişkenlerden biridir ve tartışmasız örgütsel performansın en önemli göstergesidir. Tarihsel dönemlere ve bilginlerin geçmişine dayalı olarak kavramı tanımlamak için farklı tanımlar kullanılmıştır. Örgütsel performans; amaçlarını gerçekleştirmiş bir sosyal sistem olarak görülmektedir (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957). Diğer araştırmacılar, organizasyon performansını, bir organizasyonun sınırlı kaynakları elde etmek ve kullanmak için çevresinden yararlanma yeteneği olarak değerlendirmektedir (Yuchtman ve Seashore, 1967).

Daha sonar bu konuda çalışan araştırmacılar, organizasyon performansı kavramının ilk başta düşünüldüğünden daha karmaşık olduğunu fark ettiler. Üst yöneticiler, bir organizasyonun, kaynaklarını en az kullanarak (yetkinlik) hedeflerine (yürürlük) ulaşması durumunda etkili olduğunu tespit ettiler. Bu nedenle, organizasyon

performansı teorisyenleri, organizasyonun amaçlarının asgari miktarda kaynak kullanarak başarılmasına vurgu yapmıştır (later Campbell, 1970; Lusthaus ve Adrien, 1998).

Performans, bir çalışanın işini geliştiren işyerindeki misyonun başarı düzeyini ifade eder (Cascio, 2006). Çoğu zaman, uzmanlar performans terimini işlemsel verimliliği ve girdi ve çıktı verimliliğini belirtmek için kullanmıştır (Stannack, 1996). Barney (1991), performansın performans bilimciler arasında sürekli tartışmalı bir kavram süreci olduğunu savunmaktadır. Ridiculous (2000), örgütsel performansa ulaşmanın, örgütün amaçlarını belirlemek olduğunu söylemiştir.

Küçük (2022) örgüt performansı veya işletme performansını; “bir işletmenin mevcut ölçeğinden tam kapasite yararlanmak suretiyle belli bir dönem sonuna kadar elde edebileceği çıktı miktarı veya kurulu bulunduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyidir” biçiminde tanımlamaktadır (Küçük, 2022).

3.2.2 Örgüt Performansının Göstergeleri

Örgütsel performansı değerlendirmek için hangi özel yöntemin uygulandığına bakılmaksızın, belirli bir dizi önlemin nicelleştirilmesi yoluyla farklı sistemlerin bir değerlendirmesi ve karşılaştırması gerçekleştirilir. Önlemlerin tanımı uygun bir modele dayanmalı ve kapsamlı bir organizasyon konseptine yerleştirilmelidir. Performans göstergeleri (PI), organizasyonun genel stratejik performansını ortaya çıkarmak için hedefleri ölçmek için kullanılan finansal veya finansal olmayan ölçümlerdir. PI süreci, kuruluşun hedeflerine ulaşip ulaşmadığını belirlemeli, şirketin hedeflerini yansıtmalıdır.

Mazlum (2017), dört tür performans ölçüsü olduğunu belirtmiştir: Anahtar sonuç işaretçisi (KRI), bir bakış açısı veya temel başarı faktöründe nasıl başardığınızı bilmenizi sağlar. Sonuç işaretçisi (RI), ne yapmanız gerektiğini bilmenizi sağlar. Yürütme işaretçisi yapmanız gerektiğini söyler ve KPI, yürütmeyi büyük ölçüde genişletmek için ne yapmanız gerektiğini bilmenizi sağlar. Soğan benzerliği, bu dört performans ölçüsü arasındaki bağlantıyı tasvir etmemize yardımcı olacaktır. Dış kabuk, soğanın genel durumunu, ne kadar güneş, su ve takviye aldığını ve hasattan bakkal

rafına kadar nasıl bakıldığını gösterir. Dış cilt, önemli bir sonuç belirteçidir. Çoğu durumda, katmanları soğandan çıkarırız, daha fazla bilgi gözlemleriz. Katmanlar, farklı gösterim ve sonuç işaretçilerine hitap eder ve merkez, temel performans göstergesine hitap eder" (Parmenter, 2010). Yukarıda belirtildiği gibi, KPI, RI'dan önemli ölçüde daha fazla veri verir. PI Ana veriler KPI'dan alınabilir ve kuruluşun başarısı için temel olan kuruluş performansı fikirlerine odaklanan bir dizi önlem gibi gider.

Peng vd. (2007) tarafından belirtildiği gibi KPI üç gruba ayrılabilir; Öncü gösterge Sonucun (örneğin gecikmeli gösterge) nedensel temelleri olan, gelecekteki performansı önemli ölçüde etkileyen eylemleri gerçekleştiren bir KPI, en az bir gecikmeli sonuca karşı gelecekteki performansı etkiler. Geçmişteki başarının sonucuna etki etmesi gerçekten zor olsa da ölçmek son derece basittir. İşsizlik oranı, tüketici fiyat endeksi (TÜFE) ve işletme envanterlerinin defter değeri gecikme göstergesine ek olarak dahil edilebilir, ne önde gelen ne de gecikmeli bir KPI olarak kabul edilir, ancak kuruluşun faaliyetlerinin sağlamlığını belirler. Örneğin: Satıcıların her hafta bulunduğu müşteri sayısı, satış gelirinin proaktif bir faktörü olabilir. Kırılgan bir gösterge veya sonuç; karmaşık düzeltmeler, ilk seferde veya ziyaret sırasında etkili bir şekilde tamamlanan müşteri yardımının proaktif bir faktörü olabilir.

Öncü göstergeler, iş süreci/süreçleri içindeki öngörülü ve hızlı nedensel ilişkilere sahip oldukları ve etkileşim iyileştirmesine devam etmek için kayda değer bir rotayı onayladıkları için son derece güçlü ölçümlerdir. Bu nedenle, güçlü bir sürüş KPI'ları oluşturmak, hızlı bir şekilde değişmek için parlak ve dahası gelecek değişikliklere hazır olan herhangi bir ticari organizasyonun başarısı için hayati önem taşır. Bununla birlikte, öncü göstergeleri tanımak, ihtiyaçları toplamak, tanımları ve kuralları ölçmek, ölçümleri tercih etmek ve geri bildirim için izin vermek için uzun bir süre beklemek genellikle zordur. Peng vd. (2007) Teşhis, sorunları belirlemek için önemli bir rol üstlenirken, gecikmeli göstergeler temeli anlamaya yardımcı olur ve proaktif faktör gelecekteki sorunları göstermektedir.

3.2.3 Üstün Örgüt Performansı

CPA Avustralya Yasal İş Birimi (2021), daha iyi iş performansı için aşağıdaki kılavuzları önermektedir.

İş performansını daha da geliştirmek için kuruluşlar, işin son performansını anlamalı ve iş hedeflerine ve hedeflerine aşına olmalıdır. Kuruluşlar, aşağıdaki soruları dikkate alarak başlamalıdır:

- Organizasyon iş hayatında neyi başarmak ister?
- Kuruluş, başarmak istediği şeyi başarıyor mu yoksa tam olarak başarma yolunda mı?
- Kuruluşun işi şu anda nasıl performans gösteriyor?
- Kâr seviyeleri yükseliyor mu, yoksa azalıyor mu?

Sonunda, geliri nasıl artıracığınızı ve/veya diğer yandan maliyetleri nasıl azaltacağınızı (maliyet kontrolü) düşünmeniz gerekir. Bu doğrultuda, kuruluşun iş yürütme değerlendirmesinin bir parçası olarak kuruluş şunları dikkate almalıdır:

- Kuruluş, hedeflere ulaşmak için doğru öğelere veya yönetimlere sahip mi?
- Kuruluşun rekabet etmesi için işletmenin hangi pazarlara ihtiyacı var?
- Kuruluşun işinin, bu iş sektörlerine etkin bir şekilde direnmek için ne yapması gerekiyor?

Bir organizasyonun işinin güçlü itici güçlerini düzenli olarak bilmek ve anlamak ve bunlar hakkında temel performans göstergeleri (KPI'ler), iş hedefleri ve sektör karşılaştırma ölçütlerinin aksine düşünmek, iş varlıklarının verimli ve uygulanabilir bir şekilde kullanılmasını garanti etmeye yardımcı olacaktır. Bu konuda kuruluş; iş

hedeflerine ulaşmak için gerçekten hangi beceriler, kaynaklar ve iyileştirme kuruluşların beklentilerini dikkate almalıdır:

Daha da gelişen iş performansı, risk yönetimi stratejileriyle bağlantılıdır. İş performansının yakalanması ve sürdürülebilmesi için aşağıdaki bu unsurlar doğru değerlendirilmelidir.

- Kuruluşun mevcut ve gelecekteki rakipleri benim işletmemden neleri iyileştiriyor? Organizasyonunkinden daha iyi ne iyileşir?
- Kuruluşun işini etkileyen hangi dış faktörler, dahası önümüzdeki birkaç yıl içinde kuruluşun işini etkilemeye devam edebilir?
- Kısa, orta ve uzun vadede organizasyonun işini muhtemelen hangi iç değişkenler rahatsız edecek?
- Kuruluşlar, ihmal edilebilir bir kesinti ile değişimi nasıl gerçekleştirecek?

Kesintisiz iyileştirmeyi ön plana çıkaran bir stratejiye sahip olmak, yalnızca işin gelişmesini garanti etmekle kalmaz, aynı zamanda zorlukların işi olumsuz etkilemeden önce fark edilip savuşturulabilmesine de katkı sağlar.

3.2.4 Örgüt Performansı Teorileri

3.2.4.1 Bilimsel yönetim teorisi

Frederick Taylor, bilimsel teorinin en önde gelen temsilcilerinden biri olarak kabul etmiş ve işçilerin üretken kapasitelerinden daha az ürettiklerini fark etmiş ve ayrıca tek ve kesin bir üretim standardının ve işçilerin beklenen günlük çıktısının olmadığını bulmuştur. Ücretler ile üretim arasında açık ve tutarlı bir ilişki yoktur (Al-Adili, 1995). Bu teori, çabalarını verimliliği artırmanın araç ve yöntemlerine odakladı ve bu, işçinin üretim oranı için bilimsel bir standart tanımlanarak yapılmış ve bu bilimsel standart, tavsiye edildiği gibi zaman ve hareketin incelenmesine dayanmaktadır. İşçilerin bilimsel olarak seçilmesinin gerekliliği ve onları işin yapılması için en uygun şekilde

eğitilmesi gerekliliği, makinelerin, paranın ve organizasyonun organizasyonunda her türlü mevcut kaynak gibi insan unsurunu dikkate aldığından, üretimin planlanması ve programlanması için araçlar sağlamıştır. hammadde ve verimliliği artırmak için bu unsurun kontrol edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Taylor (1911)'de iş akışını araştırmak, geliştirmek ve standartlaştırmak için bilimsel çalışmalarını kullanma sürecini netleştiren “Bilimsel Yönetim İlkeleri”ni yayınlamıştır. Teorinin ana ilkeleri şunlardır ([URL-5](#)):

- İşin yapılış şeklini belirlemek ve standardize etmek için bilimsel yöntemler uygulamak.
- Açık bir görev ve sorumluluk dağılımı.
- Yüksek performanslı çalışanlar için yüksek ücret.
- Güç hiyerarşisi ve çalışanların sıkı gözlemi.

3.2.4.2 İdari bölünme teorisi

Bu teorinin en önde gelen öncülerinden biri Fayol'dur (1916). Teori, artan üretim verimliliği elde etmek ve maliyetleri azaltmak için özel faaliyetler yürüten departmanlara ve bölümlere ayrılmış bir bütün olarak resmi organizasyon yapısını vurgulamaya odaklanmıştır. İdari sızma yapısı, yetki devri sürecinin bir sonucu olarak yukarıdan aşağıya doğru aktığı yerlerde de ortaya çıkmaktadır.

Henry Fayol, işletme yönetimindeki faaliyetin altı ana gruba ayrılabilceğini bulmuştur: Teknik faaliyetler - ticari faaliyetler - finansal faaliyetler - güvenlik faaliyetleri - muhasebe faaliyetleri - idari faaliyetler. Fayol, çalışmasında bu faaliyetlerin en önemlileri olan idari faaliyetlere odaklanmış ve bunları beş unsura ayırmıştır: planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol. Ayrıca gözlemleri ve deneyimleri sonucunda ulaştığı on dört ilkeyi de belirlemiş, işletmelerin bunlara uyması ve uygulaması halinde iyi performansı garantiLEDiklerini vurgulamıştır. Bu ilkeler şunlardır:

- İş bölümü,
- Yetki ve sorumluluk,
- İş disiplini,
- Komuta birliği,
- Kurumun çıkarlarını bireyin çıkarının üzerine koyma,
- Ödüller,
- Merkez,
- Hiyerarşi,
- Düzen,
- Eşitlik,
- İş istikrarı,
- Yenilik ve inisiyatif,
- Ekip çalışması (Al-Nimr, 1990).

3.2.4.3 Bürokratik teori

Bu teori, katkıda bulunduğu en önemli çalışmalardan biri olan iktidar yapıları teorisi olan Alman sosyolog Max Weber'e atfedilir. Çalışan bireyler işi kendilerine akan talimatlara göre yaparlar. Weber, liderin kendisiyle birlikte çalışan bireyleri zorlamasını sağlayan güç ve özellikler arasındaki farkı açıklamıştır. Direnme arzusu ne olursa olsun, kendisine verilen talimatlarda kendisine itaat etmesi gerektiğini ve endişe duyduğunu, çalışan bireylerin gönüllü olarak uygulamayı kabul etmeleri için

bu örgütlerde var olan merkezlerden akan güç kavramını da netleştirmiştir. Bu örgütler içinde iktidarın kullanılmasına meşruiyet kazandırma yöntemini de netleştirmiş ve bunu üç bölüme ayırmıştır: kahramanlık otoritesi - geleneksel otorite - rasyonel yasal otorite (Mahmoud, 1985).

Bürokratik modelin, modern teorilerin kavram için önemli olduğunu kanıtladığı insani yönü ihmal ederken, davranışsal yönlerden bağımsız olarak bireylerin ilişkilerini yöneten biçimsel yönlerle ilgilendiği kadar üretkenliği artırmakla da ilgilenmediği bilinmektedir. (Amer vd., 1403).

3.2.4.4 İnsan ilişkileri teorisi

İnsan ilişkileri teorisi, örgütün hem insani hem de sosyal yönlerine dikkat etmeye odaklanır ve böylece bireyi insan olarak etkileyebilecek en iyi psikolojik ve ahlaki faktörler ışığında işçileri rasyonel ve mantıklı olmaktan ziyade duygusal ve zihinsel olarak en iyi üretim seviyesine ulaştırmayı amaçlar (Al-Nimr vd., 1997).

Elton Mayo ve meslektaşları tarafından Hawthorne Üniversitesi'nde General Electric Company'de yürütülen deneylerin sonuçları, üretim eksikliğinin bu sorunları çözmeye konusundaki ilgi eksikliğinden ve üst yönetimin stresinden kaynaklandığını kanıtlamıştır. Üretim eksikliği ve verimlilik oranları sorunu arttı ve deneylerin sonuçları, çalışanın tepki verdiği tek itici güç ekonomik teşvik olmadığını, üretkenliğinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden etkilendiğini de ortaya koydu.

3.2.4.5 Adalet teorisi

Adalet teorisi, Adams (1965) tarafından geliştirilmiştir. Adams, örgütte teşviklerin adil dağılımı için çalışanlar arasında ortak bir ihtiyaç olduğu varsayımına atıfta bulunmuştur. Bu teori sayesinde birey, adaletin derecesini, işinde gösterdiği çabanın, aynı düzeyde ve aynı koşullarda, benzer çalışanlarla elde ettiği ödül ve teşviklere oranıyla karşılaştırarak ölçer. Bu teori, Çalışanlar, kurumun maaş, saygı, takdir ve katılım gibi ödüllерinin, liyakatlerine ve her birinin kendi aralarında hak etme derecesine göre eşit olarak dağıtıldığını hissettiklerinde liderlik tarzı ve iş performansında belirgindir (URL-7).

3.2.4.6 Beklenti teorisi

Victor Vroom tarafından kurulan bu teori, bireyin belirli bir işi yapma motivasyonunun, bireyin elde edeceği getirilerin toplamı olduğunu ifade etmektedir ([URL-7](#))

Z Teorisi, yönetime hümanist bir yaklaşımı ifade eder. Japon yönetim ilkelerine odaklanmış olsa da, saf bir Japon yönetimi biçimi değildir. Bunun yerine Z Teorisi, Japon yönetim felsefelerini ABD kültürüyle birleştiren bir karma yönetim yaklaşımıdır. Ek olarak, Z Teorisi McGregor'un Y Teorisinden ayrılır. Teori Y, işveren-çalışan ilişkilerinin bireysel ikililerine odaklanan büyük ölçüde psikolojik bir perspektiftir, Z Teorisi ise analiz düzeyini tüm organizasyon için değiştirmiştir.

Z Teorisi örgütleri, klan kültürlerine benzeyen güçlü, homojen bir kültürel değerler dizisi sergiler. Klan kültürü, değerlerin, inançların ve hedeflerin homojenliği ile karakterize edilir. Klan kültürleri, bireysel ve grup hedeflerinin benzerliğine ulaşmak için üyelerin tamamen sosyalleşmesini vurgular. Teori Z organizasyonları klan kültürlerinin özelliklerini sergilemesine rağmen, resmi otorite ilişkileri, performans değerlendirmesi ve bazı iş uzmanlaşması gibi bürokratik hiyerarşilerin bazı unsurlarını korurlar. Ouchi gibi Z Teorisinin savunucuları, paylaşılan kültürel değerlerin çalışanlar arasında daha fazla örgütsel bağlılığı teşvik etmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Teori (Z), aşağıdaki gibi özetlenen üç temel ilkeye dayanmaktadır:

- Çalışanlar ve birbirleri arasında ve çalışanlar ve yönetim arasında güven.
- Tecrübe, deneyim ve iş pratiğinin uzunluğundan kaynaklanan, iş yapma ve çalışma konusundaki beceri ve beceri.
- Sağlam sosyal ilişkiler, yakın dostluklar, işbirliği, ilgi ve başkalarına destek anlamına gelen aşinalık ve sevgi. İşyerinde güven, beceri ve sevgi varsa, bu da işe bağlılığı ve örgüte aidiyeti beraberinde getirir. bireysel performans düzeyinin ve organizasyonun verimliliğinin yükselmesine yol açar.

3.2.5 Örgüt Performansı Çerçevesi

Genel olarak, organizasyonel performans çerçevesinin belirlenmesinin amacı, organizasyonlar için verimli ve etkili bir performans yönetim sistemi oluşturmaktır. Organizasyonel performans çerçevesi (OPF), organizasyonların organizasyonel performansını değerlendirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olur. OPF, yöneticileri, kuruluşların temel özelliklerdeki zayıflıkları kontrol etmelerine nasıl yardımcı olacaklarını öğrenmeye ve en fazla değeri artıracak iyileştirme çabalarını sipariş etmeye teşvik eder. Bunlar, bir kuruluşta bir performans yönetimi çerçevesini verimli bir şekilde uygulamak için temel kaynaklarınızdır. Performans yönetimi, tüm başarılı iş operasyonlarının enerji verici bir bileşeni olmaya devam etmektedir. Gelişmiş kurumsal performans ve hesap verebilirlik talebi, performans yönetme konusunda beklentilerin artmasına yol açmıştır.

Uluslararası Gelişmiş Yönetim Konsorsiyumu'nun (CAM-I) sekiz adımlı performans yönetimi çerçevesi, kuruluşların strateji yürütmeyi iyileştirmek için performans yönetimini sürdürülebilir bir organizasyonel süreç haline getirmeye daha fazla odaklanmasını sağlamakla ilgilidir.

Bu sekiz adımlı çerçeveyi uygulamanın faydaları şunları içerir (URL-6):

- Kültürel iyileştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- Temel iyileştirme ihtiyaçlarını belirlemek.
- İyileştirme için yönlü bir odaklanmaya yardımcı olmak.
- Stratejik kilit performans göstergelerinin seçilmesinde kuruluşa rehberlik etmek.
- Sürdürülebilir performans odaklı bir kültür yaratmak,

3.2.6 Örgüt Performansı Türleri

Performans kavramının araştırmacılar arasında tanımlanmasının zorluğu nedeniyle, türlerinin tanımlanması belirli kriterlere ve her araştırmacının çalışmasına göre araştırmacıdan araştırmacıya farklılık göstermektedir. Kaynak kriterlerine göre, organizasyonun performansı genellikle ikiye ayrılır:

Dahili performans: Bu tür performansa kısmi bir dizi performans aracılığıyla izin verilir ve insan ve teknik performans bölümlerinden oluşmaktadır:

İnsan performansı: Kurumun performansı üzerinde önemli etkisi olan en önemli faktörlerden biridir. Örgütün performansının yalnızca insan kaynaklarının performansı ile sınırlandırıldığı da olmuş ve bu durum, insan performansının “bireyin işini oluşturan çeşitli faaliyetleri ve görevleri yerine getirmesi” anlamında tanımlanmıştır.

İnsan performansı rekabet avantajıdır, çünkü performanstaki ayırım, kurumun yalnızca finansal ve teknolojik kaynaklara sahip olmasına tepkisine değil, öncelikle sağlama yeteneğine dayanır.

Teknik performans: Etkin yatırım için kurumdan iyi yararlanılarak üretilir.

Finansal performans: Kurum için mevcut olan finansal yeteneklerin kullanımı yoluyla belirlenir (El-Morsi, 2003).

Organizasyonel performansı başarılı bir şekilde yönetmek için örgütler organizasyonel iyileştirme sonuçlarını üç ana alanda yoğunlaştırmaktadır:

Finansal Performans: Bu alan, bir şirketin performansını ve parasal değişkenlerle başka bir deyişle, nakit değeri açısından ilgili politikalarını vurgular. Bir şirketin finansal performansının ne kadar iyi olduğunu görmek için kuruluşların varlıklardaki kârlarını ve yatırım getirilerini kontrol etmeleri gerekir. Ancak kuruluşlar katma değeri ölçerek finansal performansı da değerlendirebilir.

Ürün Pazar Performansı: Pazar performansı, bir ürün veya hizmetin pazarda ne kadar iyi olduğunu ölçer. Bir ürünün pazar payının yükselip yükselmediğini veya bir yükseltmenin satışların artmasına yardımcı olup olmadığını vb. vurgular.

Bütün bir organizasyon yerine tam olarak bir ürüne atıfta bulunulduğunda, 'ürün-pazar performansı' olarak ifade edilir.

Hissedar Değeri: Bu kısım, bir şirketin hissedarlarını ne kadar zenginleştirdiğine bakar. Bunun nihai kurumsal performans ölçüsü olduğuna inanılmaktadır. Hissedar değeri aynı zamanda bir şirketin piyasa kapitalizasyonunu da gösterebilir.

3.2.7 Örgüt Performansı Modeli

Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinin veya modellerinin 1980'lerin sonunda ve 1990'larda ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu sistem ve modellerin birçoğu, kuruluşlara süreçlerini uygulamak ve performanslarını geliştirmek için araçlar sağlamayı amaçlamıştır (Pun ve White, 2005; Felizardo, 2017).

Kanıt olarak, Lingle ve Schiemann (1999); Neely (2004), yönetiminin temeli olarak Örgütsel Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemlerini (MESOP) uygulayan kuruluşların, bunu yapmayanlara göre daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir. Ancak, performans ölçüm sistemi tasarlamının karmaşıklığına katkıda bulunan bazı zorluklar vardır. Bunların bir kısmı şöyle ifade edilebilir (Tangen, 2004):

- Belirsiz terminoloji;
- Seçilecek yüksek miktarda mevcut önlem;
- Üretkenliği ve hangi önlemlerin kullanılacağına ilişkin kararı etkileyen çok sayıda faktör;
- Bir performans sisteminin karşılaması gereken çok sayıda gereksinim.

Otley (2004), finansal yönetim için bir araç, organizasyonun genel performansı hakkında bilgi ve bir motivasyon ve kontrol aracı sunarak ölçüm modellerinin organizasyonlarda üç farklı rolü olduğunu ifade etmiştir. Neely vd. (1997). Bu roller başarmak, kontrol etmek ve meydan okumak için gerekli olduğunu beyan etmiştir. Bu nedenle, İş Performansı Modeli, organizasyonun karar verme süreçlerini kolaylaştıran eylemlerinin yeterliliğini ve etkinliğini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçek olarak tanımlanabilir (Neely vd., 1995). Bu nedenle, bilginin toplanması, derlenmesi ve analizi yoluyla karar vermeye destek sağlayabilen dengeli ve dinamik bir sistemdir (Neely vd., 2002). Bu nedenle, eylemlerin ve hedeflerin gözden geçirilmesine yönelik süreçler, yalnızca bir İş Modeli performansının iç ve dış bağlamlarda üretilen değişikliklere hızlı bir şekilde uyarlanmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sürekli bir iyileştirmeyi desteklemek için organizasyon planını bilimsel olarak değerlendirir (Garengo vd., 2005).

Genel olarak, modellerin her biri, örgütsel performansın bir tahmin ve değerlendirme düzenlemesinin "neyi nicelleştireceği" ve "nasıl yapılandırılacağı" endişesine sahiptir.

3.2.8 Örgüt Performansının Ölçümü ve Çevresi

Performans ölçümü, yönetimde, özellikle de yöneticilerin pek çok konuda sağlam bir kavrayışa sahip olmasının beklendiği çok rekabetçi, dinamik, zor ve küresel ortamlarda pratik olarak çok önemlidir (Fleisher, 2003). Bu, özellikle kuruluşların organizasyon stratejilerini etkili bir şekilde düzenlediğini, uyguladığını ve benimsediğini doğrulamak için geçerlidir. Performans ölçüm sistemi, stratejinin etkinliğini sürekli olarak değerlendirerek stratejiyi bir arada tutan yapıştırıcıdır. Uzmanlar her zaman “Stratejiyi Ölçün!” diye vurguladılar. Stratejiler aynı zamanda uzun vadeli hedeflere ulaşmanın araçlarıdır.

Yöneticiler, etki veya başarı stratejisini ölçerek, organizasyonun nereye gittiğini, yönün ne kadar kesin olduğunu ve organizasyonun hedeflere doğru ne kadar hızlı ilerlediğini görme konusunda yeteneklidir (Ritter, 2003). Performans ölçümü, organizasyonun geçmiş, şimdiki ve gelecekteki konumları hakkında bilgi veren bir hız

göstergesi, pusula veya bir aracın aynası gibidir. Strateji yedi önemli ilke ile ifade edilmektedir: (Ritter, 2003; Bititci vd., 2004).

- Stratejiyi operasyonel terimlere çevirme yeteneği,
- Organizasyonu stratejiyle uyumlu hale getirme ve özümseme yeteneği
- Her organizasyonun üyelerinin günlük işlerinde strateji oluşturma yeteneği (Her düzeyde artan katılım),
- Stratejiyi sık prosedür haline getirme yeteneği
- Üst yönetim aracılığıyla değişimi organize etme yeteneği
- Yönetim tarzlarını geliştirme yeteneği
- Örgüt kültürünü üretken bir kültüre taşıma becerisi.

3.2.9 Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütsel performans yönetimi için profesyonel bir coşku kazanmak için, açık örgütsel performans boyutlarıyla bilinmelidir. Örneğin, verimlilik, kalite ve etkinlik. Organizasyonlar, organizasyonel performans etkinliğini parçalayarak, önceden belirlenmiş hedefleri ne derece başardıklarını ayırt edebilirler. Örneğin, Y organizasyonunun, sözgelimi bir yıllık bir süre içinde, çalışanlarındaki bir artışı %10 oranında yükseltmek için bir strateji belirlemesi durumunda, üst düzey yöneticiler, zamanın bitiminden önce böyle bir hedefi gerçekleştirmede ne derece başarılı olduklarını ölçebilir. Bu durum, açıklık göstergesidir.

Okullar, kalitenin farklı yönlerini de araştırabilir. Ne ölçüde kaliteli öğretim sağladıklarını inceleyebilir veya sağladıkları öğretim kalitesi düzeyinin öğrencilerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını araştırabilirler. Değerlendirilecek kurumsal performansın yönleri veya boyutları (etkililik, verimlilik ve kalite) ne olursa olsun, bunların ölçülmesinin önemi sadece eğitim yönetimi personeli için değil, aynı

zamanda öğrenciler ve yayınlamadan sorumlu ajanslar gibi diğer taraflar için de düzenleyici gereksinimlerin izlenmesi sonuçlarında yatmaktadır.

Palmer (1993), verimliliği, bir organizasyonun, organizasyonel performans verimlilik analizi incelemesini kullanarak kaynakları artırabileceği seviye olarak nitelendirmiştir. Ancak kalite, kuruluşların müşterilerin varsayımlarını karşılama veya aşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Deming, 1986). Örneğin okullar, kalitenin çeşitli kısımlarını da aynı şekilde inceleyebilir. Kaliteli eğitim verip vermediklerini denetleyebilirler. Değerlendirilecek kuruluş performansının (etkililik, verimlilik ve kalite) bakış açıları veya yönleri ne olursa olsun, bunların kontrol edilmesinin önemi, yalnızca eğitim yönetimi personeli için değil, aynı zamanda öğrenciler ve yayınlamadan sorumlu ajanslar gibi diğer taraflar için de sonuçlarında yatmaktadır. ve düzenleyici gerekliliklerin izlenmesi.

Etkili ve verimli bir organizasyonel performans sunan organizasyonel performans göstergelerinin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bunun nedeni, bu tür göstergelerin kurumsal performans ölçümlerinin sürekliliği üzerindeki belirli noktaları yansıtmasıdır. Wisner ve Fawcett (1991) performans yönetim sistemlerini uygulamak için iki açıklama önermiştir: kişinin kendi rekabetçi durumunu diğer organizasyonlarıkiyle karşılaştırması ve kendi hedeflerine ulaşp ulaşmadığını kontrol etmesi.

Cochrane (1993); Ujjal Mukherjee (2017), "paranın karşılığını" değerlendirmek ve kurumsal bir yönetimsel kontrol modelinde hesap verebilirlik kavramları oluşturmak için performans göstergelerinin rapor edilmesi gerektiğini savunmuştur. Wisner ve Fawcett (1991), hem üst düzey yöneticilerin hem de yöneticilerin ne ölçüde verimli ve kalite odaklı olduklarını belirlemek, ekstra kaynak zorunluluğunu haklı çıkarmak, varlıklarının değer kattığını ortaya çıkarmak ve işlevlerinin önemini artırmak için örgütsel performans göstergelerini kabul etmediklerini belirtmişlerdir. Organizasyona, iyi organize edilmiş, kaliteli ve etkin organizasyonel performans yönetim sistemlerini yürütmek için bir sistematik geliştirilmesini önermiştir.

Küçük (2020) örgüt performansını altı boyutla ele almaktadır. Bu örgüt/işletme performansı boyutları aşağıda ifade edilmiştir (Küçük, 2020):

- Çevre
- Yönetim
- Üretim ve inovasyon
- Tanıtım ve pazarlama
- Finans
- Lojistik

Küçük'e göre; Bilimsel araştırmalarda işletmelerin, örgütlerin performanslarının belirlenmesi hem durumun ortaya konması, hem de kendi geçmiş kazanımları ve başka firma ya da örgütlerin çıktıları ile karşılaştırma yapılabilmesine imkân tanımaktadır. Beraberinde Çoğu kuruluş satış, kâr gibi rakamlarını ve bunlara bağlı olarak finansal rasyolarını paylaşmak istememektedir. Bunun yerine ölçüm yapanların düşüncelerini içeren dilsel bir ölçme aracı geliştirilmesi ve böylece işletmelerin finans, pazar, pazarlama, üretim ve diğer alanlardaki performanslarının belirlenmesi önem arz etmektedir (Küçük, 2020).

4. YÖNTEM

4.1 Problem Durumu

Örgüt kültürü, çalışan performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacının amacı araştırma boşluğunu doldurmaktır.

Küreselleşmenin meydan okuması dünyadaki çeşitli kuruluşları etkiledi. Performans için gerekli olan bir örgüt kültürünü geliştirme ve sürdürme yeteneği, örgütler için çok gerekli ve aynı zamanda önemli bir özelliktir. Libya Demir Çelik Şirketi araştırmacısının ziyaretinde bazı denetçiler ve işçilerle görüşmesi sırasında, birçoğunun organizasyon kültürü, çalışan performansı ve iş performansı hakkında hiçbir fikri olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada ele alınan problem;

Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişkinin varlığını ve ne derece olduğunu araştırmaktır.

Buna göre bu çalışmanın araştırma sorusu da şu olacaktır:

Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?

4.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, yönetim bilimleri öğrencilerinin ve araştırmacılarının, aynı zamanda örgüt yönetiminin örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki bağı tanımlarına ve örgütün amacına ulaşması için bu bağlantıdan yararlanmalarına yardımcı olmasıdır. Bu durum aşağıdaki noktalarda özetlenebilir:

- Araştırma boşluğunu doldurmak için akademik düzeyde araştırmanın önemi.
- Çalışma, çalışanların, performanslarını iyileştirmek için organizasyonun kendileriyle nasıl ilişki kurduğunu bilmelerine yardımcı olacaktır.

- Çalışma, iyi çalışan ilişkileri yoluyla performansı geliştirmek için kuruluşun eksik yönlerinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

4.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü, işgören performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Geliştirilen hipotezler bağlamında belirtilecek olursa amaç şöyle ifade edilebilir:

- Örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Çalışan performansı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.

4.4 Beklenen Yararlar

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişki belirlenecek ve bu ilişki aracılığıyla örgütün hedefine ulaşmak için işletme performansı üzerindeki etkisini ve ilişkisi tespit edilecektir.

Ayrıca, performansla ilgili bu bileşenlerden yalnızca bir veya ikisine değil, bunun yerine performansla ilgili ortak bir etkileşime odaklanan mevcut literatür taraması ve araştırması ortaya konacaktır. Bu bilgi, araştırmacılar ve akademisyenler için, zamanında ve ilgili bilgileri sağlama motivasyonlarında faydalı olacaktır. Bu durum, sadece bilimsel araştırmalar geliştirmek için değil, aynı zamanda iş dünyasındaki en son trendler ve başarılar hakkında bilgi sağlamak için de yararlı olacaktır.

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Dünya, her alanda teknolojik gelişmeye ve uluslararası ve yerel kurumlar arasındaki hayatta kalma, süreklilik ve büyüme rekabetinin yoğunlaşmasına tanık olmaktadır. Bu nedenle, kurum yönetimi, kuruluş kültürünün bu yönleri ve hedefine ulaşmak için

çalışan performansı ile işletme performansı arasındaki ilişki dahil olmak üzere, hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan tüm yönlere dikkat etmelidir.

Bu nedenle, bu araştırmanın temel varsayımı, örgüt kültürü çalışan performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırma kapsamında;

- Cevaplayıcıların içtenlikle soruları cevapladıkları,
- Bilimsel yöntemle belirlenen örneklemin ana kütleyi beklendiği şekilde temsil ettiği,
- Elde edilen bulgulara göre yapılan analizlerle ortaya çıkan sonucun, benzer kuruluşlar için de ifade edilebileceği varsayılmıştır.

4.6 Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma, tüm araştırmalarda olduğu gibi bazı sınırlılıklar veya kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür.

Bir zamanlar, Libya'daki son savaş ve istikrarsızlık nedeniyle, bu çalışma topluluğu içinde diğer bölgelerde Libyalı sanayi şirketlerini tanıtmaya imkânı oldukça zor hale gelmiştir. Dolayısıyla araştırmanın önemli bir kısıtı; analizlere esas teşkil edecek verilerin belli bir bölgedeki şirketten elde edilmiş olmasıdır.

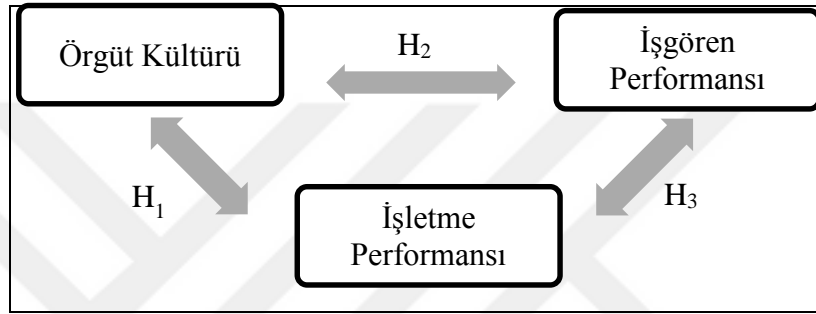
Bu çalışma, Libya Demir ve Çelik Şirketinde çalışan performansı ve iş performansı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da verilerin bir sektörden elde edilmesi, farklı sektör verilerini içermemesidir.

4.7 Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1 Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı ilişkisini inceleyen araştırmanın modelini göstermektedir.

Açıklayıcı diyagram, çalışmanın temel fikrinin bir açıklamasını ve ayrıca bağımsız ve bağımlı değişkenler ile beklenen sonuç arasındaki korelasyonun bir açıklamasını ortaya koymaktadır.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kolektif değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsilidir. Tarih, ürün, pazar, teknoloji ve strateji, çalışan tipi, yönetim tarzı ve ulusal kültür gibi faktörlerin bir ürünüdür (Needle, 2004). Örgüt kültürünü belirlemek için çoğu ölçekte ortak görünen temel boyutlar veya kavramsal alanlar vardır:

- Grupların işe yarama değeri.
- Yenilik.
- Paylaşmak.
- Taahhüt.

Ramlall'a (2008) göre çalışan performansı önemlidir; çünkü bir organizasyonun başarısı, çalışanın yaratıcılığına ve yenilikçiliğine bağlıdır.

Küçük'e göre çalışan performansı; belirli bir işletme, birim veya çalışanın belirli bir dönemde, sektör açısından kabul edilebilir bir standart değer veya niteliklerle üreteceği çıktı miktarıdır (Küçük, 2020).

Çalışan performansını belirlemek için aşağıdaki temel boyutlardan yararlanılmaktadır:

- Verimlilik ve sorumluluk.
- Yönetim davranışı.
- Etkili iletişim.
- Olumsuz davranış.

İşletme performansı: İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için nihayetinde kârlı olmaları gerektiğinden, iş performansı kavramları genellikle ya verimlilik bir şekilde finansal verimlilik ya da etkililik üzerine odaklanmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Küçük (2020) iş performansının belirlenmesi ve iş performans ölçeği çalışmasına göre İş Performansı; sektör açısından kabul edilebilir bir standart alt yapıya veya niteliklere sahip belirli bir işletme, birim veya çalışanın belirli bir dönemde üreteceği çıktı miktarıdır (Küçük, 2020).

Çalışan performansını belirlenmesinde aşağıdaki temel boyutlar esas alınmıştır:

- Yenilik ve üretim
- Pazarlama
- Finansal performans
- Çevre

4.8 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın kapsamı, Misrata Libya'daki Libya Demir ve Çelik şirketinde çalışan alt yönetim seviyesindeki denetçiler ve personel ile sınırlıdır.

Küçük, (2016), örnek kütle tayininin, örneklemenin sistematik adımlarla yapılması gerektiğini belirtmiştir. Yaygın olarak bilinen örnekleme süreci, aşağıdaki beş adımdan oluşur:

- Ana kütlelerin tanımı,
- Örnek çerçeve,
- Numune büyüklüğünün belirlenmesi,
- Örnekleme yönteminin belirlenmesi
- Numune seçimi.

Olasılık örneğinin temel türü rastgele örnektir. Çalışma topluluğu, alt yönetim düzeyindeki denetçiler ve personelden oluşmaktadır.

Araştırmacının veya kendi inisiyatifiyle bilgi toplayan ve veri grubu olarak istediği kişileri seçen kişinin örneklemdir (Küçük, 2016).

Toplam çalışan sayısı yaklaşık 5000 kişi olup, (Küçük, 2016)'de bildirilen çizelgeye göre basit tesadüfi yöntemle 301 kişilik bir örneklem seçilmiştir.

4.9 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Veriler, Libya'daki kuruluştaki (Libyan Iron and Steel Company) çalışma gruplarındaki denetçiler ve çalışanlardan toplanacaktır. Araç, verileri toplamak, sınıflandırmak ve planlamak için kullanılan araçtır. Bilgi teorisi, verilere erişim için birçok güvenilir yöntem ve araç sağlar. Anket, veri toplamanın en etkili yollarından

biridir. Bu nedenle araştırmacı, çalışma probleminin gerektirdiği verileri toplamak için ana very toplama yöntemi olarak anket yöntemini kullanmıştır. Anket, bu çalışmadaki tüm katılımcılardan veri toplamak için dağıtılacaktır.

Bu alışma, örgüt kültürü, çalışan performansı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için post-pozitivist bir teorik bakış açısı benimsemekte, ayrıca hipotez geliştirme ve test etme yoluyla nedenlerini ve sonuçlarını araştırmaya odaklanmaktadır. Bu ayrıca, mevcut çalışmanın hipotezlerini nicel veriler aracılığıyla test etmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, yanıtlayıcıların özelliklerini tanımlamak için Frekanslar, Ortalama, Standart sapma ve Varyasyon Katsayısı gibi bir dizi uygun nitel (içerik analizi) ve nicel (SPSS aracılığıyla tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler) kullanılmıştır. Çalışmanın değişkenlerinin önemi, ayrıca lme aracının iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı, bunun yanında bağımsız ve bağımlı çalışma değişkenleri arasındaki ilişkinin türünü belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı belirlenmiştir.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşacak şekilde çalışmanın amaçlarına ulaşmak için tasarlanmıştır.

- Birinci bölüm, araştırmanın örneklemine (cinsiyet, yaş, iş unvanı, eğitim düzeyi, akademik uzmanlık) demografik özelliklerini ele almaktadır.
- İkinci bölümde çalışma değişkenleri ile ilgili paragraflar yer alacaktır.

İşgören performansını ölçmek için Küçük (2020a) ve işletme performansını ölçmek için Küçük (2020b) leğinden, örgüt kültürünü ölçmek için Alharbi (2013); Nikpour (2016) leklerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin tamamı 5'li likert leğine göre hazırlanmıştır.

Anketin her bir paragrafının göreceli önemini belirlemek için 5 kesinlikle katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 kararsızım, 2 katılmıyorum ve 1 kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş boyutlu Likert leği kullanılacaktır.

Tablo 4.1 Likert ölçeğine göre onay düzeylerinin dağılımı.

5	4	3	2	1
Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum

4.10 Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel performansın gelişmesi için, örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iki kavram arasında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır. Örgüt kültürünün sadece çalışan kararlarında etkisini değil aynı zaman da performans anlamında da etkilediği ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün bütün etkenleri, performansı artırdığı görülmektedir. Performansın artışında, işin nasıl organize edildiği, nasıl yollar izlendiği ve nasıl gerçekleştirildiği hususunda örgüt kültürünün önemli rolü bulunmaktadır. Çıkarılan bu sonuçlar hususunda kültür ile performans arasında istatistiksel bir anlam bulunmaktadır (Anne, Kamaamia, 2017).

Örgütsel performansın en önemli etkenlerinden birisi örgüt kültürüdür. Organizasyonel performansı ve performanstaki artışı etkileyen önemli etkenlerden birisi de değerlerdir. Bu değerler kültürel örgütün en temel etkenleridir. Bu kavramların genel olarak birbiri ile bağıntılı olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif bir şekilde etkilemektedir (Johnmark ve Mise, 2018).

Nikpour (2016)'ya göre örgütsel performansın en önemli etkeni olan örgüt kültürü incelendiğin çalışanın etkisinin rolünün büyük olduğu görülmektedir (Nikpour, 2016)

Buna göre ilk hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Örgüt Kültürü ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışan performansına etki eden örgüt kültürü, olumlu yönde organizasyon sonuçlarını etkilediği ifade edilmektedir. Üretkenliğin artışında örgütün iş performansını pozitif anlamda güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Awadh, 2013).

Kültürel farklılıklar ve performans arasında ki ilişkinin olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu ifade edilmektedir. Kültürel farklılıkların daha çok pozitif anlamda etkiler de bulunduğunu ve çalışan performansında artış sağladığı sonucuna varılmaktadır (Keijzers, 2012).

Stephen ve Stephen (2016)'ya göre çalışmalarında üç ana başlık altında inceleme yapmaktadır. Organizasyon kültürü, çalışan performansı ve iş tatmini olarak belirlenmektedir. Organizasyon kültürünün çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Hem çalışan hem de iş tatmini olarak, organizasyon kültürünün belirlediği çalışma hayatı önem taşımaktadır. Belirlenen çalışma kültüründen olumlu sonuçlar almak için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Organizasyon kültürünün hem çalışanın hem de iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu görülmektedir (Stephen ve Stephen, 2016).

Örgüt kültürünün önemli argümanları olarak bilinen, ritüeller, değer ve kahraman gibi kavramlar, çalışan performansı üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır. Çalışanın değerli olduğunu ve kültüre olarak önemli hissettiği, örgüt kültürünün da bu açıdan çalışan performansına doğrudan etki ettiği görülmektedir (Anozie, 2016).

H₂: Örgüt Kültürü ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt performansı ve çalışan motivasyonunun arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir (Muogbo, 2013).

Örgütsel performansın, çalışanın eğitimi ile ilişkili olduğu bilinmektedir. İş öncesi ve iş sonrası eğitimlerin çalışan üzerinde pozitif bir durum yarattığı ve üretkenliğin artışının gerçekleştiği ifade edilmektedir (Ogbu ve Osanaiye, 2017).

H₃: Çalışan performansı ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5. BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölüm, araştırmanın ayrıntılı analizini açıklamaktadır. Katılımcıların genel özellikleri, örgüt kültürü, iş performansı ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine ek olarak verilmiştir.

5.1 Demografik Değişkenler Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıdaki bölüm, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, nitelik, iş unvanı, Sektörler ve deneyim yıllarına göre dağılımını göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde tablolar yardımı ile sunulmuştur.

5.1.1 Cinsiyet

Tablo 5.1, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımını vermektedir. Veriler, 301 katılımcıdan oluşan rastgele bir örneklemden elde edildi. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 5.1'de erkeklerin 291 katılımcının %96,7'sini ve 10 katılımcının ise %3,3'ünü temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 5.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkekler	291	96.7
Kadın	10	3.3
Toplam	301	100

5.1.2 Nitelikler

Tablo 5.2, katılımcıların Niteliklerine göre dağılımını vermektedir. Veriler, 301 katılımcıdan oluşan rastgele bir örneklemden elde edildi. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, tablo 5.2'de yüksek lisans derecesine sahip katılımcıların %43, %14,3, Lisans derecesi 102, %33,9, Yüksek Diploma 72, %23,9 Normal Diploma 81, %26,9 ve Diğer Nitelikler 3, %1,0 olduğunu göstermektedir. Daha fazla ayrıntı içeren şekil Eklerde mevcuttur.

Tablo 5.2 Katılımcıların Niteliklerine Göre Dağılımı

Nitelikler	Frekans	Yüzde
Yüksek lisans	43	14.3
Lisans	102	33.9
Yüksek diploma (Önlisans)	72	23.9
Normal Diploma (Lise)	81	26.9
Diğer nitelikler	3	1.0
Toplam	301	100

5.1.3 İş Unvanı

Tablo 5.3, katılımcıların iş unvanlarına göre dağılımını vermektedir. Veriler, 301 katılımcıdan oluşan rastgele bir örneklemden elde edildi. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 5.3'te Yöneticilerin 18 katılımcı, %6, Bölüm Başkanlarının 50 katılımcı, %16.6, Müfettişlerin %59, %19.6 ve Katiplerin 174, %57.8 olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3 Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

İş ismi	Frekans	Yüzde
Yöneticiler	18	6.0
Bölüm Başkanları	50	16.6
Denetçiler	59	19.6
Katipler	174	57.8
Toplam	301	100

5.1.4 Sektör

Tablo 5.4, katılımcıların sektörlerine göre dağılımını vermektedir. Veriler, 301 katılımcıdan oluşan rastgele bir örneklemden elde edildi. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 5.4'te Ticaret ve finans katılımcılarının 32, %10,6, Üretim katılımcılarının 203, %67,4, İdari katılımcıların %17,6,6 ve Tekno yapı katılımcılarının 49,%16,3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4 Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı

sektör	Frekans	Yüzde
Ticaret ve finans	32	10.6
Üretim	203	67.4
Yönetim	17	5.6
Tekno yapı	49	16.3
Toplam	301	100

5.1.5 Yıllık Tecrübe

Tablo 5.5, katılımcıların Tenorlarına göre dağılımını vermektedir. Veriler, 301 katılımcıdan oluşan rastgele bir örneklemeden elde edildi. Örneklemin tanımlayıcı istatistikleri, Tablo 5.5'te 5 yıldan az deneyime sahip katılımcıların %4,3, 5 ila 10 yıl arası deneyime sahip katılımcıların 41 (%13,6), 5 yıldan daha az deneyime sahip katılımcıların %1,3 olduğunu göstermektedir. 10-20 yıl 79 (26.2) ve 20 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar 177 (%58.8) kişidir.

Tablo 5.5 Katılımcıların Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yılların deneyimi	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	4	1.3
5 yıldan 10 yıla kadar	41	13.6
10 yıldan 20 yıla kadar	79	26.2
20 yaş ve üzeri	177	58.8
Toplam	301	100

5.2 Değişkenlerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu bölümde Örgüt Kültürü, İş Performansı ve Çalışan Performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

5.2.1 Örgüt Kültürü Bulguları

16 madde üzerinde temel bileşenler için faktör analizi yapılmıştır. Kaiser–Meyer–Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğruladı, KMO = .802. Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır.

Tablo 5.6 Örgüt Kültürü (OC) Ölçeği için Faktör Analizi

İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma	KMO değeri
Organizasyon kültürü				.796	3.01	.628	
katılım					2.68	.980	
Çalışanlar, şirketin çalışma politikasının oluşturulmasına katılırlar.	.878		31.502	.755	2.63	1.186	
Çalışanlar şirkette karar almaya katılırlar.	.690	3.780			2.58	1.168	
Çalışanlar, şirketin hedeflerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.	.683				2.83	1.231	
Yaratıcılık					3.12	.847	
Şirket, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleri için gerekli fırsat ve yetenekleri sağlar.	.825				3.17	1.189	
Şirket, çalışanlarını işgal ettikleri işleri yapmak için yeni yöntemler uygulamaya teşvik eder.	.657	1.573	13.111	.652	3.17	1.068	.802
Çalışanlara yüksek derecede bağımsızlık vermek ve girişimciliği güçlendirmek.	.652				3.01	1.046	
Çalışma Grubu Değerleri					3.00	.868	
Şirketin çalışanları, çalışma ekipleriyle yakından bağlantılıdır.	.739				3.19	1.197	
Grubun menfaati, çalışanların kişisel menfaatlerinden önce gelir.	.643	1.116	9.297	.614	3.07	1.120	
Şirkette çalışanlar toplu olarak iş hedeflerini belirler.	.548				2.73	1.149	
Bağlılık					3.26	.783	
Şirket çalışanları resmi çalışma saatleri içinde hazır bulunmakla yükümlüdür.	.771				3.39	1.137	
Şirketin çalışanları, acil durumlarda çalışma süresine uyum sağlar.	.680	1.001	8.190	.571	3.32	.955	
Şirkette çalışma süresi iyi kullanılmaktadır.	.677				3.07	1.103	

Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle dört maddeyi silme ihtiyacı olmuştur. Dört faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahiptir ve varyansın %62,1'ini açıklamaktadır. Tablo (5.6) dönüştürmeden sonra faktör yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Katılım olup varyansın %31,50'sini açıklamaktadır, ikinci faktör Yaratıcılık ve varyansın %13,11'ini açıklamaktadır, üçüncü faktör Çalışma Grubu Değerleri ve varyansın %9,30'unu açıklamaktadır. Dördüncü faktör olan Bağlılık ise varyansın %8,19'unu açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler Örgüt Kültürü ölçeğinin dört faktörle temsil edilebileceğini düşündürmektedir.

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardı, Cronbach's $\alpha = .796$. Alt ölçek güvenilirliği .571 ile .755 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, en az .70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır (Küçük, 2016) veya Cronbach's Alpha değeri .70'den küçük olduğunda Maddeler Arası Ortalama Korelasyonları .2 ile .4 arasında olmuştur (Briggs ve Cheek, 1986).

Yine yapılan analiz neticesinde faktör yükü 0,5'den büyük, özdeğer 1'de büyük çıkmıştır. Böylece ölçeğin geçerli ve bilimsel araştırmalarda kullanılabileceği belirlenmiştir. Yine KMO katsayısı da 0,5'in üzerinde bulunmuş, örneklem büyüklüğünün yeterli ve ana kütleyle temsil edebileceği değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran bilimsel araştırma ve analizler ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu ve ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabileceğini ortaya koymuştur (Küçük, 2016).

5.2.2 Çalışan Performansı (EP) Ölçeği

27 madde üzerinde temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Kaiser–Meyer–Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır. KMO = .754 (>0,5) skoru ölçek büyüklüğünün yeterli ve anakütleyle temsil edebileceğini göstermiştir.

Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır. Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle on dört madde silinmiştir. Dört faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahiptir ve varyansın %61,358'ini açıklamaktadır. Tablo 5.7. döndürmeden sonra faktör

yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Yönetmel Davranış olup varyansın %29.752'sini açıklamaktadır, ikinci faktör Öz Disiplin Davranış varyansın %12.737'sini, üçüncü faktör Sosyal Performans ve varyansın %10.367'sini açıklamaktadır ve dördüncü faktör Verimlilik ve Sorumluluktur ve varyansın %8.502'sini açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler Çalışan Performansı ölçeğinin dört faktör ile temsil edilebileceğini göstermektedir (Küçük, 2016).

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardır. Cronbach's $\alpha = .790$. Alt ölçek güvenilirliği .625 ile .747 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, Cronbach's Alpha değeri .70'den küçük olduğunda, en az 70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır veya Maddeler Arası Ortalama Korelasyonları .2 ile .4 arasında olmuştur (Briggs ve Cheek 1986). KMO değeri 0,802 ile ($>0,5$) oldukça yüksek çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran bilimsel araştırma ve analizler ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir (Küçük, 2016).

Tablo 5.7 Çalışan Performansı (EP) Ölçeği için Faktör Analizi

Çalışan Performansı	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma	ma KMO değeri
Çalışan performansı				.790	3.26	.503	
Yönetimsel Davranış					3.35	.741	
İşçiler, ekipman ve iş aletlerinin korunmasında aktif rol alır ve gerektiğinde bakımlarını yapar.	.859				3.24	.988	
Şirket çalışanları, idari talimatları uygular ve kendilerine verilen sorumlulukları üstlenirler.	.687	3.868	29.752	.747	3.25	.987	
Şirketin kaynakları, hedeflere ulaşmak için etkin ve verimli bir şekilde kullanılır.	.668				3.49	.904	
İşçiler işle ilgili beceri ve bilgileri kullanırlar.	.604				3.43	1.048	
Öz Disiplin Davranışı					2.88	.807	
Şirketin çalışanları tüm iş gereksinimlerini kendiliğinden yerine getirir.	.828				3.14	1.063	
Şirket çalışanları işlerini yaparken kontrol yöntemlerine ihtiyaç duymazlar.	.820	1.656	12.737	.646	2.58	1.060	
Etkin ve verimli çalışma süresine bağlılık.	.516				2.92	1.041	.754
Sosyal performans					3.51	.709	
Çalışanlar yasal ve etik kurallara ve düzenlemelere göre çalışmayı taahhüt eder.	.734				3.46	.954	
Şirket çalışanları tarafından iş başkanlarına saygı ve takdir vardır.	.710	1.348	10.367	.625	3.40	.942	
Şirket işyerinde çalışanlar arasında karşılıklı saygı hakimdir.	.671				3.65	.917	
Verimlilik ve Sorumluluk					3.26	.730	
İş performansını etkili bir şekilde tamamlama ile ilgili yeni yöntemleri benimsemek.	.892				2.69	1.127	
İşçilerin inisiyatif alma olasılığı vardır.	.669	1.105	8.502	.669	2.79	1.033	
Çalışmaların sonuçları hakkında detaylı raporlar hazırlamak ve bunlarla ilgili önerilerde bulunmak.	.613				3.19	1.105	

5.2.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik İş Performansı (BP) Ölçeği

30 madde üzerinde temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Kaiser–Meyer–Olkin ölçümü, analiz için örnekleme yeterliliğini doğruladı, KMO = .770. Verilerdeki her bir faktör için özdeğerler elde etmek için bir başlangıç analizi yapılmıştır. Zayıf yüklemeler veya uygun faktöre yüklenmemesi nedeniyle 11 madde silinmek zorunda kaldı. Altı faktör, Kaiser'in bir kriteri üzerinde öz değere sahipti ve varyansın %63.937'sini açıkladı. Tablo 4.8. faktör yüklemelerini göstermektedir. Birinci faktör Lojistik Hizmetler olup varyansın %27,085'ini, ikinci faktör Finansal Performans ve varyansın %10,221'ini, üçüncü faktör Yönetim ve varyansın %8,233'ünü, dördüncü faktör Çevre ve varyansın %7.090'ını, beşinci faktör Yenilik ve Üretim, varyansın %5.927'sini, altıncı faktör ise Pazarlama ve varyansın %5.380'ini açıklamaktadır. Bu faktörler üzerinde kümelenen maddeler, İşPerformansı ölçeğinin temsil edilebileceğini göstermektedir.

Ölçeğin iyi bir güvenilirliği vardı, Cronbach's $\alpha = .840$. Alt ölçek güvenilirliği .560 ile .767 arasında değişmektedir. Tüm alt ölçekler, en az .70 olan tatmin edici Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır (Briggs ve Cheek, 1986).

Faktör yükü en düşük 0,447 çıkmış kabul edilebilir 0,5 sınırına yakındır. 0,4'ün üzeri skorlar da geçerli kabul edilmektedir. Özdeğer 1'in üzerinde çıkmış, KMO katsayısı 0,5'in üzerinde bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin ve alt ölçeklerin belirtilen değişkenin ölçülmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak, bilimsel araştırma ve analizler, homojenliği gösteren ve inandırıcılığı artıran ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu, örnek kütlelerin ana kütleleri temsil edebileceğini, dolayısıyla bilimsel araştırma analizinde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçük, 2016: 272-232).

Tablo 5.8 İş Performansı (BP) Ölçeği için Faktör Analizi

İfade	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach's Alfa	Ortalaması	Std. Sapma	KMO değeri
İş performansı				.840	3.44	.485	
Lojistik Hizmetler					3.60	.650	
Şirket, nakliye, elleçleme ve depolama konularında yeterli yetkinlik ve yeteneklere sahiptir.	.790				3.66	.870	
Şirket, rakiplerinin yetkinlik ve yeteneklerini aşan lojistik hizmet imkanlarına sahiptir.	.745	5.146	27.085	.767	3.48	.862	
Şirketin tedarikçilerle iyi ilişkileri vardır.	.699				3.50	.889	
Şirketin müşterilerle ilişkilerinde büyük bir disiplin var.	.622				3.82	.884	
Şirketin tedarikçilerden memnuniyet düzeyi yüksektir.	.458				3.55	1.008	
Finansal performans					3.54	.715	
Rakiplere kıyasla şirkette satış hacmi yüksektir.	.785				3.54	.984	
Şirketin elde ettiği kar, piyasadaki rakiplerine kıyasla yüksektir.	.785				3.72	.900	.770
Şirketin fonları rakiplerine göre yüksektir.	.721	1.942	10.221	.747	3.64	.936	
Şirket, mevcut finansman kaynaklarından yararlanma olanağına sahiptir.	.447				3.26	.973	
Yönetim					3.09	.755	
Şirketin çalışanları yüksek düzeyde iş tatmininin tadını çıkarır.	.787				2.96	.993	
Şirket çalışanlarının morali yüksek.	.750	1.564	8.233	.667	3.26	.864	
Şirket hedeflerine etkin bir şekilde ulaşır.	.670				3.05	1.057	
Çevre					2.93	.834	
Şirket ürünlerini geri dönüştürmek için çalışıyor.	.780	1.347	7.090	.560	3.16	.967	

Tablo 5.8 Devamı

Şirket, yenilenebilir enerji kaynaklarını rakiplerine göre daha fazla kullanmaktadır.	.778				2.69	1.033
İnovasyon ve Üretim					3.32	.947
Şirket, modern üretim yöntemlerinden yararlanmak için yüksek bir kapasiteye sahiptir.	.740				3.27	1.029
Şirket, tüketicilerin isteklerini karşılamak için ürünlerini sürekli olarak geliştirmektedir.	.719	1.126	5.927	.716	3.37	1.117
Pazarlama					3.79	.667
Pazar beklentileriyle karşılaştırıldığında ürünlerimiz rakiplerin sunduklarıyla uyumludur.	.711				3.51	.940
Şirketin rakiplerine göre ayırt edici bir markası vardır.	.620	1.022	5.380	.564	4.11	.846
Şirketin pazar payı yüksektir.	.586				3.75	.949

5.3 Korelasyon Analizi

Çalışmada Örgüt kültürü, Çalışan performansı ve İş Performansı arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile analiz edilmiştir, Tablo 5.9'da gösterildiği gibi Pearson Korelasyon analizi iki sürekli değişkenin doğrusal ilişki düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Diğer yandan iki değişken arasındaki anlamlı ilişkiyi araştırır (Kalaycı, 2010). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır.

Pearson Korelasyonu, çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılır. Tablo 5.9. Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir.

Tablo 5.9 Korelasyon Analizi

		1	2	3
1-Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyonu	1	.485**	.344**
2-Çalışan performansı	Pearson Korelasyonu	.485**	1	.330**
3-İş Performansı	Pearson Korelasyonu	.344**	.330**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

Örgüt Kültürü ile Çalışan Performansı ve İş Performansı arasında anlamlı pozitif korelasyonlar vardı, sırasıyla $r = .485$ ve $r = .344$, $n = 301$, $p > .01$. Çalışan Performansının da İş Performansı ile anlamlı pozitif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur (Küçük, 2016).

$r = .330$, $n = 301$, $p > .01$. Sonuçlar, H1, H2 ve H3'ü desteklemektedir.

Bu sonuçlarla araştırmanın üç hipotezi de kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile Çalışan Performansı arasında korelasyon katsayısı $r = 0.485^{**}$. Bu durumda Örgüt kültürü ve Çalışan Performansı istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca Örgüt kültürü ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki (0.344**) bulunmuştur (Küçük, 2016). Bu durumda Örgüt kültürü ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş Performansı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde 0.330** korelasyonuyla pozitif bir ilişki bulunmuştur (Küçük, 2016). Bu durumda İş Performansı ile Çalışan Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

5.3.2 Kısmi Korelasyonlar

Ek bir değişken için kontrole izin vermek için kısmi korelasyon gerçekleştirilir. Bu, çalışma değişkenlerinden birinin diğer ikisi arasındaki ilişkiyi etkilediğinden şüphelenildiği için yapılır. Her değişkenin altında, diğer iki değişken arasındaki ilişkinin daha net ve daha doğru bir şekilde gösterilmesi için kısmi korelasyona tabi tutulur.

Tablo 5.10 İşletme Performansı için Korelasyonlar

Kontrol Değişkenleri			İşgören Performansı	Örgüt Kültürü
-none ^a	Organizasyon kültürü	Pearson Korelasyonu	.485**	1.000
	İşletme performansı	Pearson Korelasyonu	.330**	.344**
İşletme performansı	Çalışan performansı	Pearson Korelasyonu	1.000	.419**

a. Hücreler sıfır dereceli (Pearson) korelasyonlar içerir**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

İş Performansı Ölçeği puanları kontrol edilirken Örgüt Kültürü (OC Ölçeği ile ölçülür) ve Çalışan Performansı (EP Ölçeği ile ölçülür) arasındaki ilişkiyi araştırmak için kısmi korelasyon kullanılmıştır. İş Performansı puanları kontrol edilirken, Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansı arasında orta, pozitif, kısmi bir korelasyon vardır. $r = .419$, $n = 301$, $p < .01$, yüksek örgüt kültürü seviyeleri yüksek işgören performansı seviyeleri ile

ilişkilendirildi. Sıfır dereceli korelasyonun incelenmesi ($r = .485$), İş Performansı yanıtını kontrol etmenin bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

EP için Kontrol

Tablo 5.11 İşgören Performansı İçin Kısmi Korelasyonlar

Kontrol Değişkenleri		Örgüt kültürü	İşletme performansı	
-none ^a	İşletme performansı	Pearson Korelasyonu	.344**	1.000
	İşgören performansı	Pearson Korelasyonu	.485**	.330**
İşgören performansı	Örgüt kültürü	Pearson Korelasyonu	1.000	.223**

a. Hücreler sıfır dereceli (Pearson) korelasyonlar içerir.**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

Çalışan Performansı Ölçeği puanları kontrol edilirken İş Performansı (PB Ölçeği ile ölçülür) ile Örgüt Kültürü (OC Ölçeği ile ölçülür) arasındaki ilişkiyi araştırmak için kısmi korelasyon kullanıldı. Çalışan Performansı puanları kontrol edilirken, İş Performansı ve Örgüt Kültürü arasında zayıf, pozitif, kısmi bir korelasyon vardı, $r = .223$, $n = 301$, $p < .01$, yüksek BP seviyeleri yüksek OC seviyeleri ile ilişkilidi. Sıfır dereceli korelasyonun incelenmesi ($r = .344$), Çalışan Performansı Yanıtlamasının kontrol edilmesinin, bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Tablo 5.12 Örgüt Kültürü İçin Kısmi Korelasyonlar

Kontrol Değişkenleri		İşletme performansı	İşgören performansı	
-none ^a	İşgören performansı	Pearson Korelasyonu	.330**	1.000
	Örgüt kültürü	Pearson Korelasyonu	.344**	.485**
Örgüt kültürü	İşletme performansı	Pearson Korelasyonu	1.000	.199**

a. Hücreler sıfır dereceli (Pearson) korelasyonlar içerir.**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (2-kuyruklu) önemlidir.

İş Performansı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için, Örgüt Kültürü Ölçeği puanları kontrol edilirken kısmi korelasyon kullanılmıştır. Örgüt Kültürü puanları kontrol edilirken zayıf, pozitif, kısmi bir İş Performansı ve Çalışan Performansı bulunmuştur ($r = .199$, $n = 301$, $p < .01$). Yüksek işletme performansı seviyeleri yüksek işgören performansı seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir. Sıfır dereceli korelasyonun ($r = .330$) incelenmesi neticesinde Örgütsel Kültür yanıtını kontrol etmenin, bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

5.4 Araştırma Bulguları

Verilerin toplanması ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmesi ve hipotezlerin test edilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.4.1 Hipotezlere İlişkin Bulgular

- Sonuçlar, Örgüt kültürü ile Çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, Örgüt kültürü ile İş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, Çalışan performansı ile İş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

5.4.2 Çalışma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Çalışma değişkenleri ile ilgili ulaşılan bir takım sonuçlar aşağıdaki gibidir:

5.4.2.1 Organizasyon kültürü

- Çalışma, grubun Libya Demir ve Çelik Şirketi'ndeki çalışmalarının değer bileşeninin mevcut olduğunu, ancak güçlü bir yüzdede olmadığını gösteriyor.

- Çalışmanın sonuçları, incelenen şirket için katılım, çalışma politikaları yapma, hedef belirleme ve karar verme unsurlarının genel olarak zayıf olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, işleri gerçekleştirmek ve çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için fırsatlar ve gerekli yetenekleri sağlamak için yeni çalışma yöntemleri olduğu ve şirketin bağımsızlığının ve öncü ruhunun yanı sıra yaratıcılık bileşeninin açıkça görülebildiğini göstermektedir.
- Araştırma sonuçları, incelenen şirket çalışanlarının çalışma sürelerine bağlılıkları, zamanın optimal kullanımı ve acil durumlara uyumları açısından iyi bir bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

5.4.2.2 Çalışan performansı

- * Sonuçlar, Libya Demir ve Çelik Şirketi çalışanlarının, şirketin kaynaklarının ve ekipmanının optimal kullanımında verimli olduğunu göstermektedir.
- * Sonuçlar, çalışanların talimatları uygulamaya istekli olduklarını ve bunun için tüm sorumlulukları üstlenirken işi gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerileri kullanmaya istekli olduklarını göstermektedir.
- * Sonuçlar, incelenen şirketin çalışanlarının kendi aralarında ve danışmanlık çalışmalarını yürütmek üzere ilgili şirketlerin çalışanları ile uyum ve iletişim bileşeninde belirgin bir zayıflık olduğunu göstermektedir.
- * Sonuçlar, işyerinde hakim ilişkilerin iyi olduğunu ve işçiler ve amirleri arasında karşılıklı saygı olduğunu göstermektedir.
- * Sonuçlar, incelenen şirket çalışanlarının işlerinin gereklerini karşılama konusunda öz davranışlarında bir zayıflık olduğunu göstermektedir.

* Sonuçlar, incelenen şirketin çalışanları arasında işin olumlu yönleri ve işin zorlukları ve engelleriyle yüzleşmek için en uygun çözümleri sağlama konusunda dikkate değer bir olumlu davranış olduğunu göstermektedir.

5.4.2.3 İş performansı

- Sonuçlar, incelenen şirketin ürünlerinde çeşitlilik ve iç ve dış pazarda rekabet avantajı elde etme açısından inovasyon olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, incelenen şirketin kendine özgü bir markaya sahip olduğunu ve rakiplerine kıyasla pazarda büyük bir paya sahip olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, incelenen şirketin rakiplerine kıyasla kar elde etme, satış hacmini artırma ve finansman kaynaklarından yararlanma kabiliyetini artırma açısından iyi bir finansal performansa sahip olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, incelenen şirketin kapasitelerin mevcudiyeti ve bunu başarmak için uygun yetenekler açısından iyi lojistik hizmetlere sahip olduğunu göstermektedir. Şirket ayrıca büyük bir disipline sahiptir ve tedarikçilerle iyi ilişkiler içindedir.
- Sonuçlar, incelenen şirket çalışanlarının iyi bir iş doyumuna sahip olduğunu ve çalışanların performanslarını geliştirmek ve yeteneklerini yükseltmek için eğitim fırsatları sağladığını göstermektedir.
- Sonuçlar, incelenen şirketin, çalışanlar arasında düşük çevre bilinci açısından çevre çevreye yeterince ilgi göstermediğini ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının sınırlı olduğunu göstermektedir.

5.4.3 Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

- Çalışma, incelenen şirketin doğası gereği erkek bileşenin kadın bileşene göre üstünlüğünü göstermektedir.

- Sonuçlar, çalışmanın çoğunun daha yüksek dereceli bireyleri örneklediğini, dolayısıyla bireylerin anket maddelerine verdikleri yanıtların güvenilirliğini artırdığını göstermektedir.
- Sonuçlar, rneklemdeki bireylerin çoğunun üretim sektöründen olduğunu ve bunun şirketin işinin doğası gereği olduğunu göstermektedir.
- Sonuçlar, rneklemdeki bireylerin çoğunun 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğunu göstermektedir ve bu durum, çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla güvenirlik sağladığını göstermektedir.



6. TARTIŞMA

Bu anket sırasında araştırma örneğinin demografik incelemesinden sonra, erkeklerin toplam araştırma örneğinin %96,7'sini, kadınların oranının ise %3,3'ünü oluşturduğunu görüyoruz. Aslında bu makul, çünkü birçok nedenden dolayı iş gücünün çoğunluğunu oluşturan erkekler, en önemli neden ise Arap toplumunun kültürü. Ayrıca şu noktalar da bu fikri destekleyebilir:

- Birincisi, Libya'da toplumun çoğu, özellikle sanayi işletmelerinde kadınların erkeklerle çalışmasına izin vermiyor.
- İkinci olarak, kadınların çoğu eğitim ve sağlık alanında çalışmayı tercih etmektedir, çünkü bu işler bedenen çalışmayı gerektirmemektedir, ayrıca bu alanda çalışan erkeklerin oranı düşüktür.

Demografi incelemesine göre, araştırma örneklerinin eğitim düzeyleri %33,9'a ulaşan lisans mezunudur. Araştırma örneklerinin geri kalanı Normal Diploma, Yüksek Diploma ve Yüksek Lisans derecelerine dağıtılmıştır.

Bu, Libya Demir ve Çelik Şirketi'nin yüksek niteliklere sahip kişileri işe almakla ilgilendiği anlamına gelmektedir.

İş unvanı sırasında, araştırma örneklerinin çoğunun %57,8'e ulaşan Katipler olduğunu belirtebiliriz. Ve orada çalışanların çoğu Katip olduğu için bu düzey beklenen bir orandır. Ve oranın geri kalanı Sırasıyla Başkanlar, Yöneticiler, Denetçiler Departmanı'na dağıtıldı.

Demografi analizi, en yüksek araştırmacı oranının %67,4 ile üretim sektöründe olduğunu göstermiştir. Bu normal bir sonuçtur çünkü en yüksek oranda çalışan bu sektörde çalışmaktadır ve diğer oranlar Tekno yapı, ticaret ve finans ve yönetim gibi sektörlere dağıtılmıştır.

Araştırma örnekleri, çoğu araştırmacının uzun yıllara dayanan deneyime sahip olduğunu ve bu sürenin 20 yıl ve üzeri olduğunu ve %58,8'e ulaştığını göstermiş ve 5 yıldan az olanlar % 1.3'e ulaşmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, Libya Demir Çelik Şirketinde Örgüt kültürü, iş performansı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu tezin birincil avantajı, Libya'da araştırmacının bilgisine dayalı olarak benzer bir çalışmanın bulunmamasıdır. Bu çalışma, araştırma sorusunu cevaplamak için nicel bir yöntem kullanmaktadır. Bu yöntem, organizasyon kültürü, iş performansı ve çalışan performansı arasındaki mevcut tüm ilişkilerin ölçülmesine yardımcı olur.

Öncelikle araştırma modelinin değişkenleri arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular, pozitif ve anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, araştırmanın değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia eden önceki çalışmaların çoğunun bulgularını kabul etmektedir.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmeye yönelik çalışmanın bulguları, Örgüt kültürü ile Çalışan Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu, MbaAgwu'nun (2014) araştırmasında bulunduğu, Örgüt kültürü ile Çalışan Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ile uyumludur.

Weerarathna ve Geeganage (2014) çalışmalarının amacı Sri Lanka'da hazır giyim sektöründe örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmanın bulguları, örgüt kültürünün çalışan performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kelvin 2018).

(Ali ve Ahmed, 2013) örgüt kültürü ile çalışanların performansı arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulmuştur. Yukarıdaki bulgulardan, üniversitelerin organizasyon kültürünün, Somali'deki Mogadişu üniversitelerinde çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Etkili çalışanların performansını geliştirmeleri gerektiği görüşü, yönetime önerilebilir.

Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle kültürün etkileşimi ve olumlu yönleri performansı da artırmaktadır. Kenya da bulunan devlet üniversitelerinin de örgütsel performans büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bu üniversitelerin kültürel olarak değişimlerinin, performans olarak da yansıdığı ifade edilmektedir. Kültürün bu kadar etkili olması üniversiteler de örgütsel performansın da gelişmesine ve belirleyici bir unsur olmasına sebep olmaktadır (Obura ve Mise, 2008).

Organizasyon kültürünün her alanda çalışan üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir. Doğru yapılan bir organizasyon kültürünün çalışanların daha ileri seviyede etkiler göstermesine ve çalışanın üretkenliğini artırmasında etkili olmaktadır. 1999 ile 2007 yılları arasında yapılan çalışmalar da küçük işletmeler üzerinde incelemeler yapılmıştır. Yapılan bu incelemeler de küçük işletmelerin, birim ve şirket performansı değerlendirilmiştir. İncelemelerin sonucunda da kültür ve performans arasında ki olumlu ilişkilerin organizasyon kültürünü de ileri taşıdığını ve sonuçların daha iyi olduğunu göstermektedir. Kültürel olarak farklı etkilerin alındığı görülmektedir. Kurulan organizasyonun özellikle iş gücü yönetimini ve değer anlayışındaki farklılıklardan dolayı etkisinin de değiştiği görülmektedir. Örgüt ve organizasyon kültürü iç içe olan bağlantılı kavramlar olarak bilinmektedir. Örgüt kültürünün etkisinin iş gücünde olumlu sonuçlar vermesinden dolayı, çalışanların bu kültürel etkileşimden veriminin arttığı görülmektedir. Kültürün olumlu etkisinin hissedilmesi, organizasyonunda ileri seviyelere gelmesine neden olmaktadır. Kültürün çalışan üzerinde etkisi ve çalışana olumlu yönlendirmesi, bağlılığa verimliliğe yansımaktadır. Çalışanın bu durumu organizasyonun performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Alharbi ve Alyahya, 2013).

Örgüt kültürü ve çalışan arasında değerlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin en önemli birimi çalışan olarak bilinmektedir. Yönetim çalışanı değerli hissettirirse çalışandan maksimum verim alınması olağan bir durum olarak ifade edilmektedir. Çalışanın veriminin artması sonucunda da yönetimde gelişme ve ileri taşınma olarak olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda da değerlerin çalışan üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Veri analizlerinin sonucunda performansa etki etki ettiği ifade edilmektedir. Yapılan organizasyonların

temelinde çalışan bulunmaktadır. Organizasyon faaliyetlerinin düzenli bir şekilde devam etmesi, çalışanı ve çalışanın hedefini de etkilemektedir (Nicksonagusoma, 2014).

Örgüt kültürü ile çalışan arasındaki bağlantı performans değerleri ile ifade edilmektedir. Kültürün çalışan üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu ve çalışanın performansına yansıdığı bilinmektedir. Organizasyon kültürünün dört ana değişkeni bulunmaktadır bu değişkenlerin çalışanlar ile önemli derece de bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu dört ana etken şöyle sıralanmaktadır, organizasyon değerleri, iklimi, liderlik tarzı ve iş süreç ve sistemin çalışan üzerindeki etkileri olarak belirtilmektedir. Bu 4 ana etken sadece çalışanlar için değil organizasyon üzerinde de pozitif ve negatif etkileri olduğu ifade edilmektedir (Wambugu, 2014).

İşletmelerin performansları, örgüt kültürü ile ilişkili olduğu bilinmektedir. İşletmelerde olumlu sonuçların olması ve üretme kültürüne sahip olan örgütler, çalışan performansının üzerindeki etkilerin pozitif yansımaları heyecanla karşılamaktadır (Waheed, 2017).

Çalışanın iş performansının üzerinde etkisi olan örgüt kültürünün; bu iki kavram arasında pozitif bir durumunun oluşmasını ve kültürün iş performansını olumlu etkilediğini ifade etmektedir (Pathiranage, 2019).

VNU Vietnam (2008)' e göre örgüt kültürünün etkilerinin, çalışanın iş tatmini ve aynı zaman da işi yapan firmanın performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturduğunu ifade etmektedir. Vietnam, yöneticilerin iş tatminini ve firma performansı için, kültürel oluşumlar gerçekleştirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Yöneticilerin, iyileştirmek, desteklemek ve yenilikler oluşturması için örgüt kültüründen faydalanması gerektiğini ifade etmektedir. (VNU, Vietnam, 2008).

Indiya vd. (2018) Örgüt kültürü, Kenya'daki devlet üniversitelerinde örgütsel performans için esastır. Bunun nedeni, üniversitelerin kültürü olumlu yönde değiştiğinde, örgütsel performansta buna bağlı olarak iyileşme olmasıdır. Örgüt kültürü bu nedenle örgütsel performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye ve ardından üniversitelerin örgütsel performansının güçlü bir belirleyicisine sahiptir. Örgütsel

performansı belirleyen en önemli unsurlardan biri, performansı doğrudan iyileştirmeye çeviren örgütsel değerlerdir.

Örgüt kültürünün kurumsal alanda varlığını hissettirmesi ve kurumsal performans olarak, organizasyonlar ile şirketlerin performansını etkilemektedir. Örgüt kültürü stratejisi etkili şekilde kullanılırsa olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Tedla, 2016).

Üçüncü hipotezi test etmeye yönelik çalışmanın bulguları, çalışan performansı ile işletme performansı arasında bir ilişki olduğunu tespit etmektedir.

6.1 Öneriler

Yukarıda belirtilen sonuçlar ışığında, çalışma aşağıdakileri önermektedir:

- Libya Demir ve Çelik Şirketi, iş politikalarının oluşturulmasına ve hedefler belirlenmesine işçilerin katılımına olan ilgiyi artırmalıdır.
- Libya Demir Çelik Şirketi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırarak çevreye olan ilgiyi artırmalı ve buna yönelik programlar hazırlayarak şirket çalışanlarının çevre bilincini artırmalıdır.
- Şirket yönetimi, çalışma ekiplerine özen göstermeli, aralarında düzeyli bir rekabet oluşturmalı ve çalışanların kişisel çıkarlarından daha çok kamu yararını temsil eden bir kültür geliştirmelidir.
- Çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirlere ve girişimlere ilgiyi artırmak ve onlara verilen görevleri yerine getirirken işçilere daha fazla özgürlük vermeli, bağımsız karar alabilmeleri konusunda onlara her türlü desteği sağlamalıdır.
- Şirket yönetimi, dikey ve yatay idari kademeler arasındaki iletişim kanallarına daha fazla dikkat etmelidir.
- İşçiler için öz denetim desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

- İşin tamamlanmasıyla ilgili sorun ve zorlukların çözümünde çalışanların inisiyatiflerini desteklemek ve işin tamamlanması için geleceğe yönelik teklifler sunmaları desteklenmelidir.
- Şirketin ürünlerinin sürekli geliştirilmesi üzerinde çalışmak ve iş ve üretimde modern yöntemlerin kullanılması yararlı olacaktır.
- Çalışma, Libya Demir ve Çelik Şirketi ile Arap veya yabancı aynı alanda faaliyet gösteren diğer şirketler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
- Akademisyenler ve araştırmacıların, Libya'daki tüm endüstriyel sektörlerde örgüt kültürü, işçi performansı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bulmak için daha fazla çalışma ve araştırma yapmaları yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Agwu, M. O. (2014). Organizational culture and employees performance in the national agency for food and drugs administration and control (Nafdac), Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(A2), 1-10.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168-175.
- Alharbiand, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168-175..
- Al-Nimr, S. M., et. al. (1997) *Public Administration Foundations and Functions*, Riyadh, Al-Shukri Library Publishing house.
- Al-Sarayrah, A. A-M., (2003) The relationship between organizational culture and administrative creativity in the two Jordanian public shareholding potash and phosphate companies, a survey study, *Mutah Research Journal*, 1(2), 65-8.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega*, 17(4), 323-333.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education Publishing.
- Atkins, P. W., & Wood, R. E. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360- degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871-904.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bernardin, H. J., & Buckley, M. R. (1981). Strategies in rater training. *Academy of Management Review*, 6(2), 205-212.

- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28-41.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom. 1991 ASHE-ERIC higher education reports*. ERIC Clearinghouse on Higher Education, The George Washington University, One Dupont Circle, Suite 630, Washington, DC 20036-1183.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks Publishers.
- Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of personality*, 54(1), 106-148.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture, 2nd edition*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Camerer, C., & Vepsalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 115-126.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J. (1991). *Cultural congruence. Strength and Type: Relationships Publishers*.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources*. McGraw Hill Publishers.
- Chang, S. C. & Lee, M. S., (2007), "The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan", *The Business Review*, 7(1), 295-301.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons Publishers.
- Cura, F. (2018). Impact of organizational culture on organizational performance: Northern Iraq Private Universities. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(20), 4843-4859.

- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- de Man, A. P., & Luvison, D. (2014). Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures. *Management Decision*, 52(2), 259-277
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Journal of Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley Publishers.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lief, C., & Lane, N. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons Publishers.
- Dessler, G., (1996). *Organization Theory. Creating structure and Behavior*. New Jersey Prentice Hall. Inc. Englewood. Cliffs Publishers.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy?. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4-7.
- El-Morsi, J-D. M., (2003), *Strategic management of human resources, (an introduction to achieving a competitive advantage for the twenty-first century organization)*, Alexandria University Publishing House.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*. 8(1/2), 102-119
- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAGE)*.

- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Craig Fleisher and Babette Bensoussan Publishing House.
- Freeman, J. (2002). *How to improve the effectiveness of performance management and appraisal by overcoming the root cause of the problem*. The HRM Guide Network Publishing.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173-198.
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Does organizational culture matter in the relationship between trust and SMEs performance. *Management Decision*, 57(7), 1638-1658.
- Grove, C. N. (2005). Worldwide differences in business values and practices: overview of GLOBE research findings. *GroveWell LLC. Global leadership solutions*.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate culture for competitive edge: A user's guide* (No. 1196). Economist Publications.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677- 694.
- Hayes, B. E., & Vavra, T. G. Deming, W. Edwards (1982), *Out of the crisis. massachusetts institute of technology center for advanced engineering study*. Managing Customer Value. New York: MacMillan.

- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 128-136.
- Heris, M. S. (2014). Effects of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azad Universities of Northwest of Iran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(3), 250-256.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of the Mind (Revised edn.)* New York. NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publishing.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)*. New York: McGraw-hill.
- Horga, M. G. (2012). *Leadership și performanță organizațională*. Editura Expert, București.
- Hunt, N. (2005). *Conducting Staff Appraisals: How to set up a Review System that will ensure fair and effective appraisal and improve individual performance and organisational results*. How To Books Ltd.
- Indiya, G. D., Obura, J., & Mise, J. K. (2018). Effect of Organization Culture on organization performance on Public Universities in Kenya. *European Scientific Journal*, 14(19), 15-35
- Jofreh, M., & Masoumi, E. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical investigation. *Management Science Letters*, 3(9), 2461-2466.
- Elramalli, O. Örgüt Kültürü, İşgören Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi. *The International New Issues in Social Sciences*, 10(2), 195-220.
- Johnson, G. (1990). Managing strategic change; the role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(4), 183-200.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara Asil Yayın Dağıtım.
- Kamaamia, A. T. (2016). *The effect of organizational culture on organizational performance: a case of kenya school of monetary studies (Ksms)*. [Doctoral dissertation], United States International University-Africa.

- Keijzers, B. (2012). *The relationship between organizational culture differences and employee performance in mergers*. [Master Thesis], Tilburg University.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65(2), 241-262.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1989). *Organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Bursa Ekin Kitabevi.
- Küçük, O. (2020). *İşletmecilik, lojistik ve toplam kalite yönetimi alanında teoriler ve bilimsel araştırma ölçekleri*. Ankara Sonçağ Yayıncılık.
- Küçük, O. (2022). *İşletme bilgisi ve yönetimi (Stratejik planlama-İşletme performansı-Lojistik)*. Seçkin Kitabevi.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). *The invisible tapestry. Culture in American colleges and universities*. ASHE-ERIC Higher Education. Association for the Study of Higher Education.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Leithy, W. E. (2017). Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(4), 442-447.
- Lennon, S., Johnson, K. K. P., & Rudd, N. (2017). *Social psychology of dress*. London: Bloomsbury.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & organization development journal*.
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management* Routledge.

- Lusthaus, C., & Adrien, M. H. (1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalia Occasional Paper*, 31(10), 1-16.
- Luthans, F., (1995). *Organization behavior*. McGraw-Hill.
- Macky, K. A., & Johnson, G. (1999). *The strategic management of human resources in New Zealand*. McGraw-Hill Book Company New Zealand.
- Macleod, M., Bowden, R., Bevan, N., & Curson, I. (1997). The MUSiC performance measurement method. *Behaviour & Information Technology*, 16(4-5), 279-293.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Cauchick Miguel, P. (2015). Receiving a national quality award three times. *The TQM Journal*, 27(1), 63-78.
- Mohamed, A. I., & Abukar, A. A. S. (2013). The impact of organizational culture on employees performance of Mogadishu Universities. *Academic Research International*, 4(6), 382-391.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Muogbo, U. S. (2013). The impact of employee motivation on organisational performance (a study of some selected firms in anambra state nigeria). *The international journal of engineering and science*, 2(7), 70-80.
- Murphy, P. J., Cooke, R. A., & Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.
- Needle, D., & Burns, J. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Boston: South-Western Cengage Learning.
- Neely, A., & Austin, R. (2002). Measuring performance: The operations perspective. *Business performance measurement: Theory and practice*, 41-50.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.

- Noyé, D. (2002). *Manager les performances*. Insep Editions.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: ceo personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Ogbu, J. O., & Osanaiye, J. I. (2017). Impact of employee training on organizational performance: A study of selected insurance firms in Abuja–Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 9(14), 64-72.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Paschal, A. O., & Nizam, I. (2016). Effects of organisational culture on employees performance: case of Singapore telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 19-26.
- Pathirana, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.
- Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of management development*, 33(4), 374-398.
- Padhi, P. (2017). Organisational culture and employee performance. *International Journal of Research in IT and Management*, 7(5), 77-81.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria, VA: SHRM foundation.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International journal of management reviews*, 7(1), 49-71.

- Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, 21(2), 45-56.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Ritter, J. R. (2003). Behavioral finance. *Pacific-Basin finance journal*, 11(4), 429-437.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*. Pearson South Africa.
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999.
- Rolstadås, A. (Ed.). (1995). *Performance management: A business process benchmarking approach*. Springer Science & Business Media.
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA journal of industrial psychology*, 34(1), 54-63.
- Rousseau, D. (1991). Quantitative assessment of organizational culture. *Group and Organizations Studies*, 15(4), 448-460.
- Rudman, R. S. (2002). *Human resources management in New Zealand*. Pearson Education New Zealand Limited.
- Saa-Perez, P. D., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International journal of human resource management*, 13(1), 123-140.
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189-202.

- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative science quarterly*, 12(3), 377-395.
- Senge, P. M., Senge, P. M., Kleiner, A., & Roberts, C. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Currency.
- Shita, T. (2019). *The effect of organizational culture on employees job performance: the case of heineken Ethiopia*. [Doctoral dissertation], mary's University.
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25(3), 456-472.
- Stannack, P. (1996). *Perspectives on employee performance*. Management Research News.
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36-45.
- Tangen, S. (2004). *Evaluation and revision of performance measurement systems*. [Doctoral dissertation]. Stockholm Royal Institute of Technology.
- Tedla, T. B. (2016). *The impact of organizational culture on corporate performance*. [Doctoral dissertation]. Walden University.
- Umrani, W. A., Shah, S. M. M., Memon, P. A., & Samo, A. H. (2017). Organizational culture and business performance: An empirical investigation in the Pakistani context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 93-107.
- Veiseh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 113-124.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vnu, Vietnam (2018). Organizational culture and firm performance – a comparative study between local and foreign companies located in ho chi minh city.

International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 5(2)
2313-3759.

- Wagner, S. H., & Goffin, R. D. (1997). Differences in accuracy of absolute and comparative performance appraisal methods. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(2), 95-103.
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of organizational culture on employee performance (case study of wartsila-kipevu ii power plant). *European Journal of business and management*, 6(32), 80-92.
- Wanjiku, N. A., & Agusioma, N. L. (2014). Effect of organisation culture on employee performance in non governmental organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-12.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York Harper & Row.
- Weerarathna, R. S., Geeganage, I. A. P. H., (2014). The Relationship between Organisational Culture and Employee Performance: Case of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(8), 105-121
- Wholey, J. S. (1996). Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement. *Evaluation practice*, 17(2), 145-149.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B., & Brown, K. (2014). Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65.
- Wisner, J. D., & Fawcett, S. E. (1991). Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and inventory management journal*, 32(3), 5.

EKLER

EK-A: Anket Formu

Çalışmanın başlığı: (Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi, Libya Demir Çelik Şirketi üzerine bir saha çalışması)

Sevgili Ortak,

Allah'ın selamı, rahmeti ve bereketi

(Örgüt kültürü, çalışan performansı ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Libya Demir ve Çelik Şirketi üzerinde yürütülecek bir araştırma çalışmasıdır) konusunda veri toplamak için bir araç olarak tasarlanmış bir anketi ekte bulabilirsiniz. Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi'nde işletme alanında doktora yapmak için bir gerekliliktir.

Bilimsel araştırmaları desteklemeye ve teşvik etmeye olan inancınızın ve bunun bireyin ve toplumun gelişimindeki rolünün tamamen farkındayım.

Anketi ihtiyatlı ve dikkatli bir şekilde okumanızı ve ekli tüm paragrafları objektif olarak cevaplamanızı rica ederim. Örgüt kültürü, çalışan performansı ve içinde bulunulan ortamda iş performansının gerçek gerçekliğini tanımanın öneminden dolayı, eldeki konuya bakış açınızı göstermekten çekinmemenin öneminden bahsetmeyi de ihmal etmiyorum. için çalışıyorsunuz.

Ayrıca cevaplarınızın en üst düzeyde gizlilikle ele alınacağını ve yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağını temin ederim.

Son olarak, çabalarınız, nazik işbirliğiniz için teşekkür ederim ve değerli zamanınızın bir kısmını anketin paragraflarını yanıtlayarak geçirdiğiniz için çok teşekkür ederim; desteğiniz için beklenti içinde teşekkür ederim.

Omar ELRAMALLI

Birinci Bölüm: Demografik Bilgiler

* Cinsiyetinize göre uygun maddeyi (✓) işaretleyiniz:

1	Erkek	2	Kadın
---	-------	---	-------

* Lütfen mesleğinize uygun maddeyi (✓) işaretleyiniz (Lütfen sadece birini seçiniz):

1	Yönetim Direktörü	2	Daire Başkanı
3	süpervizör	4	Çalışan

* Lütfen niteliğinize uygun seçeneği işaretleyin (✓)

1	Yüksek lisans	2	Lisans derecesi
3	Yüksek diploma	4	orta dereceli diploma
5	Diğerleri (Lütfen belirtiniz)		

* Çalıştığınız sektöre göre uygun maddeyi (✓) işaretleyiniz:

1	Ticari ve Mali İşler Sektörü	2	Üretim İşleri Sektörü
3	İdari İşler Sektörü	4	Teknik İşler Sektörü

* Lütfen iş alanınızdaki deneyiminizin sayısına göre uygun maddeyi (✓) işaretleyiniz:

1	<5 yıl	2	5 ila > 10 yıl
3	10 ila >20 yıl	4	20 yaş ve üzeri

İkinci Bölüm: Örgüt kültürü

Lütfen kurum kültürü ile ilgili aşağıdaki maddeleri kendi görüşünüze göre onay derecesini (✓) işaretleyerek cevaplayınız:

Örgüt kültürü		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
• Çalışma Grubunun Değeri						
1	Şirkette çalışanlar toplu olarak iş hedeflerini belirler					
2	Şirketin çalışanları, çalışma ekipleriyle yakından bağlantılıdır					
3	Şirket yönetimi, çalışma ekipleri arasındaki rekabeti teşvik eder					
4	Grubun çıkarları, çalışanların kişisel çıkarlarından daha önceliklidir.					
• Katılım						

1	Çalışanlar, şirketin çalışma politikasının oluşturulmasına katılırlar.					
2	Çalışanlar, şirketin hedeflerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.					
3	Çalışanlar şirkette karar almaya katılırlar.					
4	Şirket çalışanları, gerekli teklifleri belirlemede eşit fırsatlara sahiptir.					
• Yenilikçilik						
1	Şirket, çalışanlarını işgal ettikleri işleri yapmak için yeni yöntemler uygulamaya teşvik eder.					
2	İş yapmak için yeni fikirler ve girişimler kabul edilir.					
3	Şirket, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleri için gerekli fırsat ve yetenekleri sağlar.					
4	Çalışanlara yüksek derecede bağımsızlık vermek ve girişimciliği güçlendirmek.					
• Bağlılık						
1	Şirket çalışanları resmi çalışma saatleri içinde hazır bulunmakla yükümlüdür.					
2	Şirkette çalışma süresi iyi kullanılmaktadır.					
3	Şirketin çalışanları, acil durumlarda çalışma süresine uyum sağlar.					
4	Şirketin çalışma süresi için katı düzenleme düzenlemeleri ve prosedürleri vardır.					

Üçüncü Bölüm: İşgören Performansı

Lütfen çalışanın performansı ile ilgili aşağıdaki maddeleri kendi bakış açınıza göre onaylanma derecesini (✓) işaretleyerek cevaplayınız.

İşgören Performansı		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
• Verimlilik ve Sorumluluk						
1	Çalışanların hata yapma oranı düşüktür.					
2	İşçiler, iş araçlarını ve araçlarını etkin bir şekilde kullanır.					
3	İşçilerin inisiyatif alma olasılığı vardır.					
4	İş performansını etkili bir şekilde tamamlama ile ilgili yeni yöntemleri benimsemek.					
5	Çalışmaların sonuçları hakkında detaylı raporlar hazırlamak ve bunlarla ilgili önerilerde bulunmak.					

• İdari Davranış					
1	Çalışanlar işle ilgili beceri ve bilgileri etkin bir şekilde kullanırlar.				
2	Şirketin kaynakları, hedeflere ulaşmak için etkin ve verimli bir şekilde kullanılır.				
3	İşçiler, ekipman ve iş aletlerinin korunmasında aktif rol alır ve gerektiğinde bakımını yapar.				
4	Şirket çalışanları, idari talimatları uygular ve kendilerine verilen sorumlulukları üstlenirler.				
• Uyum ve Etkili İletişim					
1	İşlerin tamamlanması için şirket çalışanları arasında yakın bir işbirliği ve koordinasyon vardır.				
2	Üstler ve astlar arasında iyi ve etkili bir iletişim vardır.				
3	İşi tamamlamak için şirket çalışanları ile benzer şirketlerdeki diğer çalışanlar arasında bir iletişim vardır.				
4	Şirket çalışanları arasındaki ilişkilerde bilgelik ve mantığın sesi duygulara üstün gelir.				
5	Şirket çalışanları sözlü ve yazılı iletişim becerileri konusunda yetkindir.				
• Sosyal Performans					
1	Çalışanlar yasal ve etik kurallara ve düzenlemelere göre çalışmayı taahhüt eder.				
2	Şirket çalışanları tarafından iş başkanlarına saygı ve takdir vardır.				
3	Şirketin çalışanları, güvenilebilecek sosyal yeteneklere ve yeterliliklere sahiptir.				
4	Şirket işyerinde çalışanlar arasında karşılıklı saygı hakimdir.				
• Özdisiplinli Davranış					
1	Çalışanlar, şirketin kalite güvence departmanı tarafından belirlenen görevlerini yerine getirirler.				
2	Etkin ve verimli çalışma süresine bağlılık.				
3	Şirket çalışanları işlerini yaparken kontrol yöntemlerine ihtiyaç duymazlar.				
4	Şirketin çalışanları tüm iş gereksinimlerini kendiliğinden yerine getirir.				
• Pozitif Davranış					
1	Çalışma toplantılarına çalışanların aktif katılımı sağlanmaktadır.				
2	Şirketin çalışanları işteki olumlu taraflara odaklanır.				
3	Şirket çalışanları, iş sorunlarına ve olumsuzlukların üstesinden gelmek için çözümler sunar.				

4	Şirketin çalışanları, kendilerini işin zorlukları ve koşullarıyla yüzleşmeye hazırlar.					
5	İşçiler, çalışma saatleri içinde iş ve iş gereksinimleriyle ilgilenirler.					

Dördüncü Bölüm: Örgüt Performansı

Lütfen iş performansı ile ilgili aşağıdaki maddeleri işaretleyerek cevaplayınız. (✓)
sizin bakış açınıza göre onay derecesi önünde onları.

Örgüt Performansı		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
• Yenilikçilik ve Üretim						
1	Rakiplerine göre üretim maliyeti düşüktür.					
2	Şirketin ürünlerinin kalitesi rakiplerinin ürünlerinden daha yüksektir.					
3	Piyasada şirketin çeşitli ürünleri var.					
4	Şirket, tüketicilerin isteklerini karşılamak için ürünlerini sürekli olarak geliştirmektedir.					
5	Şirket, modern üretim yöntemlerinden yararlanmak için yüksek bir kapasiteye sahiptir.					
• Pazarlama						
1	Firma ürünlerinin tanıtım faaliyetleri rakiplerle kıyaslanabilir.					
2	Pazar beklentileriyle karşılaştırıldığında ürünlerimiz rakiplerin sunduklarıyla uyumludur.					
3	Şirketin rakiplerine göre farklı bir markası var.					
4	Müşterinin şirkete bağlılığı yüksektir.					
5	Şirketin pazar payı yüksek.					
• Finansal Performans						
1	Şirketin elde ettiği kar, piyasadaki rakiplerine kıyasla yüksektir.					
2	Rakiplere kıyasla şirkette satış hacmi yüksektir.					
3	Şirketin fonları rakiplerine göre yüksektir.					
4	Şirketin çeşitli finansman kaynakları vardır.					
5	Şirket, mevcut finansman kaynaklarından yararlanma olanağına sahiptir.					
• Lojistik Hizmetleri						
1	Şirketin tedarikçilerle iyi ilişkileri vardır.					
2	Şirketin tedarikçilerden memnuniyet düzeyi yüksektir.					

3	Şirketin müşterilerle ilişkilerinde büyük bir disiplin var.					
4	Şirket, nakliye, elleçleme ve depolama konularında yeterli yetkinlik ve yeteneklere sahiptir.					
5	Şirket, rakiplerinin yetkinlik ve yeteneklerini aşan lojistik hizmet imkanlarına sahiptir.					
• Yönetim						
1	Şirketin çalışanları yüksek düzeyde iş tatmininin tadını çıkarır.					
2	Şirket hedeflerine etkin bir şekilde ulaşır.					
3	Şirketin büyüklüğü (çalışan sayısı, ekipman, açık alanlar, organizasyon yapısı vb.) rakiplerine göre daha iyidir.					
4	Şirket çalışanlarının morali yüksek.					
5	Şirket, işçiler için sürekli eğitim kursları sağlamayı amaçlamaktadır.					
• Çevre						
1	Şirketin çevre bilinci yüksektir.					
2	Şirket ürünlerini geri dönüştürmek için çalışıyor.					
3	Şirket, yenilenebilir enerji kaynaklarını rakiplerine göre daha fazla kullanmaktadır.					
4	Şirket, çevre kirliliğini azaltmak için modern teknolojiler kullanır.					
5	Şirket, toplumu ve çevreyi korumak için bilinçlendirme programları ve seminerler hazırlamaktadır.					

Lütfen LIBSC'nin organizasyon kültürü, çalışan performansı ve iş performansı ile ilgili olduğuna düşündüğünüz diğer yorumları getirmekten çekinmeyin.

Nazik işbirliğiniz için büyük teşekkür ve takdir