

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÜRETİM İŞLETMELERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ: ADANA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Musa ŞANAL<sup>1</sup>  
Murat ÖZTÜRK<sup>2</sup>

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün üretim işletmelerinin performansına etkisini araştırmaktır. Bu çalışmada örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişki araştırılırken, buna ilaveten örgüt kültürü alt boyutları belirlenerek bu alt boyutlarla işletme performansı arasındaki ilişki araştırılacaktır. Bu sebeple Adana Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, örgüt kültürünün ve örgüt kültürünün sonuç ve destekleyicilik alt boyutu hariç, diğer alt boyutların üretim işletmelerinin performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, İşletme Performansı

## THE EFFECT OF ORGANIZATION'S CULTURE ON THE PERFORMANCE OF PRODUCTION BUSINESS FIRMS: A RESEARCH IN ADANA ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

### ABSTRACT

Aim of this study is to research effects of organization's culture on the production firms performance. In this study, relationship between organization culture and firm performance will be examined and on the other hand, the sub-dimensions of organization culture will be designated and also examined relationship between these sub-dimensions and firm performance will be studied. Thus, a study on production firms which were located in Adana Organized Industrial Zone had practiced. Datas are collected by sample surveys. Finally, analysis has showed that organization's culture and sub-dimensions of organization's culture -except for consequence and support dimensions- has effects on production firms performance.

**Keywords:** Organization, Organization Culture, Business Performance

### Giriş

Yönetim ve organizasyon literatüründe işletmelerin performanslarına etki eden faktörler üzerine birçok çalışma yapılmış bulunmaktadır. Bu çalışmalarda işletme performansı kimi zaman rekabet stratejileri, örgüt kültürü ve yenilik gibi işletmeye bağlı eğilim ve uygulamalarla, kimi zaman da endüstriyel faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır (Karabağ, 2008; Zehir vd., 2010; İçci, 2008). Kimi zaman da kurumsal girişimcilik, stratejik oryantasyonlar veya stratejik yönelimler gibi stratejik yönetim yazınından beslenen

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, msanal77@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7996-2282

<sup>2</sup>Ar. Gör., Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, muratozturk@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7551-6461

Received/Geliş: 16/06/2019 Accepted/Kabul:27/08/2019, Research Article/Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019), "Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 28, sayı 2, s.257-271.

kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır (Erkocaoğlu, 2012; Bulut, Alpkan ve Yılmaz 2009; Zehir, Altındağ ve Acar, 2010). Örneğin kurumsal girişimcilik, rekabet üstünlüğü kurmada ve bunun sonucunda finansal ödüller elde etmede temel etkidir (Covin ve Slevin, 1991). Literatürde de verilen örneklerle göre yeni ürün çıkaran ve yeni teknolojiyi kullanan kurumsal girişimciliği bünyesinde barındıran organizasyonlar yani öncüller genellikle finansal performansı maksimum olanlardır. Öncüller, geliri en yüksek müşteri grubunu hedef alabilir buna göre yüksek fiyat belirleyebilir, piyasa üzerinde kontrolleri oluşur ve dağıtım kanallarına hakim olabilirler ayrıca ürettikleri ürünler ilk olduklarından piyasa standardı olarak kabul edilebilir (Zahra ve Covin, 1995). Ancak kurumsal girişimciliğin olumlu sonuçlarını performans üzerinde görebilmek için uzun dönemli bakış açısına sahip olunmalıdır (Zahra ve Covin, 1995). Bu çalışmaların işletme performansını açıklama da zamanla yetersiz kalmaları sebebiyle yeni arayışlar ortaya çıkmıştır. Bu arayışlarda özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde Japon işletmelerin çağdaşları olan ABD işletmelerine karşı kurdukları üstünlük araştırmacıları şaşırttığı gibi bunun sebepleri konusunda da kuramsal bir merakla itmiştir. Bu kuramsal merakın ve işletmelerin yeni istek ve ihtiyaçlarının bir sonucu olarak örgütsel kültür yönetim ve organizasyon literatürüne girmiştir. Bu bağlamda çalışmamızda örgüt kültürü ve işletme performansı hakkında bilgiler verilerek aralarındaki ilişkiler istatistiki yöntemlerle incelenecektir.

Günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde işletmelerin uzun süre rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını arttırabilmelerine bağlıdır. Bu küreselleşme süreci örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Firmalar artan rekabet ortamında uzun vadeli firma amacı olan piyasa değerini maksimize etmek için, kendilerini orta ve kısa vadede bu hedeflere götüreceği başarı kriterlerini belirlemek ve bu kriterleri nasıl elde edip yöneteceğini belirlemek zorundadırlar. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve iş görene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, iş görenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini arttırmakta ve buna bağlı olarak iş görenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

İşletme performansı belirli bir zaman sonunda, işletmenin amaçlarını yerine getirme derecesi (İğci, 2008) veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği tüm çabaların değerlendirilmesi (Yıldız, 2011) olarak tanımlanabilir. İşletme performansı işletmenin belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması neticesinde, elde edilen başarılar veya kazanımlar şeklinde de ifade edilebilmektedir (Karabağ, 2008, s. 23). İşletme performansı, işletme amaçlarının belirli bir zaman dilimi sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan kritik girdileridir. İşletme performansı, temel ekonomik hedeflere ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığını devam ettirebilme de önemli bir faktördür (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Kısaca işletme performansı işletmenin belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucu elde ettiği başarı şeklinde tanımlayabiliriz.

Ortak değer, norm ve uygulamalar şeklinde ele alınan örgüt kültürü kavramı ise, örgütlere bir kişilik kazandırarak onu diğer örgütlerden farklılaştırdığı gibi, çevreye uyum kazandıran ve örgüt çalışanlarına örgütte işlerin nasıl yürüdüğü konusunda fikir veren, içsel bütünleşmeyi sağlayan bir kavram olarak değerlendirilebilir. Dışsal uyum, içsel bütünleşme şeklinde de tanımlayabileceğimiz örgüt kültürünün işletmelerin performanslarına etkisi kültürel uyum ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Sayılar, 2003). Kültürel uyumun özellikle işletmelerin faaliyet de bulunduğu çevreyle uyumunun (Öcal ve Ağca, 2010; Eren, Alpkan ve Ergün, 2003) ve güçlü bir örgüt kültürünün varlığının (Kaya, 2008; Çetin, Şeşen ve Basım, 2012; Doğan, 2013; Aydoğan, 2004) işletmelerin performansına etki ettiği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, 20. yüzyılın son çeyreğinde literatüre kazandırılan örgüt kültürü kavramının işletmelerin performanslarına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla da hem örgüt kültürü işletme performansı arasındaki ilişki hem de örgüt kültürü alt boyutları belirlenerek bu alt boyutlarla işletme performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma da kullanacağımız alt boyutların seçiminde Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar geniş bir literatür taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarının birleştirilmesi ve yerel kültüre uyarlanması nedeniyle seçilmiştir.

Örgüt kültürü, hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir (Şahin, 2010, s. 25). Örgüt kültürü örgüt çalışanlarını motive ederek örgütsel performansa katkı sağlarken (Aydoğan, 2004, s. 6; Kozlu, 201, s. 104; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s. 20), değişen çevre ve teknoloji şartlarına uyumu kolaylaştırır (Örs, 2010, s. 55; Hasanoğlu, 2014, s. 43; Doğan, 2012, s. 8). Aynı zamanda örgüt kültürü örgüt yöneticilerine işleri nasıl yapacakları konusunda bir fikir verirken (Şahin, 2010, s. 28), örgüt içindeki yer alan farklı kültürleri homojenleştirerek, bu kültürlerin uyum içinde çalışmasına yol açar (Doğan, 2012, s. 8; Hasanoğlu, 2004, s. 43). Bazen de örgüt kültürünün, örgütlerin arasındaki görünmeyen ve gözlemlenemeyen bir güç olduğu ve örgütü bir arada tutan bir tutkal görevi sürdürdüğü öne sürülebilir (Yağmurlu, 1997, s. 720). Örgüt kültürü, başarılı işletmeleri rakiplerinden farklı kılan eşsiz karakteristiklerden biri olarak kabul edilmektedir (Berson, Oreg ve Dvir, 2008). Örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli olarak da tanımlanmaktadır (Schein, 1992)

Kısaca örgüt kültürü işletmelerin faaliyetlerini icra ettiği çevreyle olan ilişkisinden, işletmelerin içsel değerlerine, yöneticilerinin iş yapış şekline, işletme stratejilerine ve en önemlisi örgüt çalışanlarının kendilerini örgütle bütünleştirilmesi, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme anlayışını benimsemesine kadar birçok alanda işletmeleri etkilemektedir. Bu ve benzeri nedenlerle örgüt kültürünün işletmeler için önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Araştırmanın teorik ve yöntemsel çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Katılımcılar işletme performanslarıyla ilgili bilgileri ölçen soruları çeşitli gerekçelerle cevaplandırmamakta veya yanlış cevaplandırabilmektedir. Ayrıca, anket çalışmasına

katılanlar örgüt kültürünü ölçen sorular da cevapların kişisel olarak kullanılmayacağı konusunda bilgilendirilmiş olmalarına rağmen, gerçeği yansıtan yanıtlar yerine kültürel olarak doğru veya yanlış olarak algıladıkları yanıtları işaretleme yoluna gidebilmektedirler. Bunun yanı sıra, araştırma soruları arasında demografik özelliklerin de yer alması araştırmaya katılanların kimliklerinin tespit edilebileceği çekincesi yaratabilmektedir.

Örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyeceğimiz bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir;

H1: Örgüt kültürünün işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Kuralcılık eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Hiyerarşi eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Sonuç eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Klan eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Destekleyicilik eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Takım eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Gelişme eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Profesyonelizm eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Örgüt kültürünün alt boyutlarından Açıklık eğiliminin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezlerin kurulmasında, araştırma da kullanılan Danışman ve Özgen'in (2003) geliştirdiği ve literatüre kazandırdıkları kültür ölçeği boyutlarından yararlanılmıştır.

### **Metodoloji**

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara hangi adımlarla ulaşıldığı ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle kullanılan verilerin nasıl toplandığı açıklanmaktadır. Daha sonra, verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklere değinilmekte ve son olarak da verilerin analiz yöntemleri konusunda bilgi verilmektedir.

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek amacıyla kullanılan veriler, Adana OSB de faaliyet gösteren üretim işletmelerinden yüz yüze yapılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Anketin genel yapısı ve geri dönüşüm hakkında aşağıdaki kısımda detaylı bilgiler verilmektedir.

Araştırma da örgüt kültürünün işletme performansına etkisini incelemek amacıyla kullanılan veriler, uygulanan anketler yoluyla elde edilmiştir. Uygulanan anket 3 bölüm ve toplam da 73 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde Danışman ve Özgen (2003) tarafından geniş bir literatür taraması yapılarak oluşturulan 9 boyutlu, 52

ifadeli örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde Öcal ve Ağca (2010) ile Erkocaoğlan'ın (2012) çalışmalarından faydalanılarak oluşturulan 15 ifadeli firma performansı ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik yapısını belirlemeye yönelik olarak 6 ifadeden oluşan demografik sorular kullanılmıştır.

Anketin ön testi, Adana OSB de faaliyet gösteren daha önceden belirlenen firmalara uygulanmıştır. Daha sonra anketler yüz yüze görüşülerek Adana OSB de faaliyet gösteren üretim işletmelerine uygulanmıştır. Ulaşılan firmalarda anketlerin 187 adedi doldurulmuştur. Yapılan incelemelerde uygun doldurulmadığı tespit edilen 35 anket analize dahil edilmemiştir. Bu çalışmada veri sağlamak amacıyla toplamda 152 adet anket analizde kullanılmıştır.

Araştırma evreni olarak Adana Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 305 adet üretim işletmesi seçilmiştir. Adana Organize Sanayi Bölgesinin araştırma evreni olarak seçilmesinde literatürde OSB'ler üzerinde çok sayıda çalışma olmasına karşın, örgüt kültürü açısından OSB'ler üzerinde yapılan çalışma sayısının yetersiz oluşu belirleyici olmuştur. Kentsel planlamadan, bölgesel gelişmeye, ülke ekonomisinden, kalkınmaya kadar birçok alanda etkin ve önemli olan OSB'lerin daha etkin ve verimli yönetimine katkı sağlamak amacıyla örgüt kültürü ve OSB'lerde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmamızda bu alandaki bir boşluğu doldurmaya yönelik bir çaba içinde olunmuştur. Ayrıca verilere ve ilgili kişilere ulaşmada diğer OSB'lere kıyasla daha avantajlı ve daha hızlı olması sebebiyle Adana OSB araştırma evreni olarak seçilmesine karar verilmiştir.

Araştırma evreni olarak belirlenen Adana Organize Sanayi Bölgesindeki üretim işletmelerinden 42'sine ulaşılabilmıştır. Ulaşılabilen ve araştırmamıza veri sağlayan bu üretim işletmeleri araştırmamızın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada yapılan analizler bu üretim işletmelerinden sağlanan veriler üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenleri ölçmek amacıyla anket formunun oluşturulması sürecinde alan yazınının incelenmesi sonucunda, çalışma için en uygun olduğu düşünülen örgüt kültürü ve firma performansı ölçekleri belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeği olarak Danışman ve Özgen (2003) tarafından geniş bir literatür taraması yapılarak oluşturulan örgüt kültürü ölçeği seçilmiştir. İşletme performans ölçeği olarak da Erkocaoğlan (2012) ve Öcal ve Ağca'nın (2010) çalışmalarından derlenen işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan örgüt kültürü ölçeği ve işletme performansı ölçeği hakkında detaylı bilgi verilmektedir.

Araştırmada örgüt kültürünün işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Bu örgüt kültürü ölçeği geniş bir literatür taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarının birleştirilmesi ve yerel kültüre uyarlanması nedeniyle seçilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği 9 boyut ve 52 ifadeden oluşmaktadır. Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğindeki bu boyutlar; kuralcılık boyutu, hiyerarşi boyutu, sonuç boyutu, klan boyutu, destekleyicilik boyutu, takım boyutu, gelişme boyutu, profesyonelizm boyutu ve açıklık boyutudur

Örgüt kültürüne ilişkin maddeler 5'li Likert tipi ölçek ile 1="Hiç tanımlamıyor", 2="Tanımlamıyor", 3="Kısmen tanımlıyor", 4="Tanımlıyor", 5="Çok iyi tanımlıyor" şeklinde değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği aşağıdaki ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırma da kullanılan işletme performansı ölçeği Erkocaoğlan (2012) ve Öcal ve Ağca'nın (2010) çalışmalarından oluşturulan 15 ifadeli firma performansı ölçeği kullanılmıştır.

### **Analiz ve Bulgular**

Örgüt kültürü boyutlarının ve firma performansı boyutlarının güvenilirlik analizi Tablo 1'de verilmiştir. Bu analizde Cronbach Alfa katsayısı 0,60'dan büyük değerler için örgüt kültürü boyutları ve firma performansı ölçeği güvenilir sayılmıştır.

Örgüt kültürü ve firma performansı güvenilirlik analizi değerleri ve tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'e göre takım eğilimi 4 ifade ile, gelişme eğilimi 3 ifade ile, profesyonelizm eğilimi 2 ifade ile, açıklık eğilimi 3 ifade ile, kuralcılık eğilimi 3 ifade ile, hiyerarşi eğilimi 4 ifade ile, sonuç eğilimi 3 ifade ile, klan eğilimi 6 ifade ile ve destekleyicilik eğilimi 4 ifade ile karşılık bulmaktadır.

**Tablo 1.** Örgüt Kültürü Boyutları ve Firma Performansı Güvenilirlik Analizi Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

	İfade Sayısı	Cronbach's $\alpha$	Aritmetik Ortalama	Varyans
Takım Eğilimi	4	,665	4,146	,705
Gelişme Eğilimi	3	,687	4,149	,585
Profesyonelizm Eğilimi	2	,731	2,970	1,820
Açıklık Eğilimi	3	,612	3,923	,963
Kuralcılık Eğilimi	3	,539	4,127	,653
Hiyerarşi Eğilimi	4	,657	4,273	,652
Sonuç Eğilimi	3	,192	1,151	3,171
Klan Eğilimi	6	,740	4,012	,760
Destekleyicilik Eğilimi	4	,716	2,041	1,100
Firma Performansı Ölçeği	10	,926	4,035	,613

Tablo 2 de örgüt kültürünün boyutları ile firma performansının faktör yapıları görülmektedir. KMO>0,50'nin üzerinde olması faktör analizi için girdiğimiz verilerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Örgüt Kültürü Boyutları ve Firma Performansı Faktör Yapıları

	KMO Değeri	Özdeğer	Varyans
Takım Boyutu	,689	2,053	51,327
Gelişme Boyutu	,576	1,864	62,137
Profesyonelizm Boyutu	,500	1,576	78,810
Açıklık Boyutu	,646	1,706	56,862
Kuralcılık Boyutu	,571	1,599	53,304
Hiyerarşi Boyutu	,660	1,988	49,708
Sonuç Boyutu	,501	1,238	41,259
Klan Boyutu	,754	2,617	43,617
Destekleyicilik Boyutu	,717	2,172	54,310
Performans Boyutu	,888	6,146	61,456

Cronbach Alfa katsayısı 0,60'dan büyük değerle için güvenli (Kalaycı, 2010, s. 405) olduğunu söylersek örgüt kültürü boyutlarının sonuç boyutu hariç geri kalan tüm boyutlarının güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Kuralcılık boyutu çok az bir farkla 0,60'dan küçük olduğu için ve bazı kaynaklara göre 0,50 ve üzeri güvenilirdir ifadelerinden dolayı güvenilir kabul edilir. Her bir kültürel boyuta ilişkin aritmetik ortalamalar ve varyanslar hesaplanmıştır. Örgüt kültürü boyutları 1,151 ile 4,273 arasında aritmetik ortalama değerleri almaktadır. Benzer şekilde varyans değerlerini ise 0,585 ile 3,171 arasında değerler almaktadır.

Firma performans ölçeği ise 10 ifade ile karşılık bulmaktadır. Cronbach Alfa değeri oldukça yüksek olan 0,926 değerini almaktadır. Bu da firma performans ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca firma performans ölçeğinin aritmetik ortalaması 4,035 varyansı ise 0,613 değerlerini almaktadır.

Bu çalışmada korelasyon analizi Pearson'un korelasyon analizine göre yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır (Kalaycı, 2010, s. 116).

Bu analizlerde gerekli görülen yerlerde takım boyutu "T" ile, gelişme boyutu "G" ile, profesyonelizm boyutu "Pro" ile, açıklık boyutu "A" ile, kuralcılık boyutu "Kk" ile, hiyerarşi boyutu "H" ile, klan boyutu "K" ile, destekleyicilik boyutu "D" ile, sonuç boyutu "S" ile ve performans boyutu "P" ile ifade edilecektir.

Tablo 3'den hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz. Böylelikle örgüt kültürü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde görebiliriz.

- **Takım Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Takım eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Gelişme Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Gelişme eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Profesyonelizm Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Profesyonelizm eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Açıklık Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Açıklık eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Hiyerarşi Ölçeği – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Hiyerarşi eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Klan Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Klan eğilimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.”

- **Destekleyicilik Eğilimi – Performans İlişkisi**

“Örgüt kültürünün alt boyutlarından Destekleyicilik eğilimi ile işletme performansı arasında **olumsuz** bir ilişki vardır.”

Destekleyicilik eğilimi ve gerekli koşulları sağlayamadığından analize dahil edilemeyen sonuç eğilimi haricinde tüm örgüt kültürü boyutlarının işletme performansı ile arasında olumlu bir ilişki vardır.



**Tablo 3.** Örgüt Kültürü Boyutlarının ve Firma Performansının Korelasyon Analizi

**Korelasyonlar<sup>a</sup>**

		T_Ort	G_Ort	Pro_Ort	A_Ort	Kk_Ort	H_Ort	K_Ort	D_Ort	P_Ort
T_Ort	Pearson	1	,205*	,681**	,429**	,392**	,215**	,586**	,021	,462**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,012	,000	,000	,000	,008	,000	,802	,000
G_Ort	Pearson	,205*	1	,378**	,319**	,527**	,271**	,451**	,051	,275**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,012	,000	,000	,000	,001	,000	,538	,001
Pro_Ort	Pearson	,681**	,378**	1	,502**	,540**	,202*	,616**	-,051	,502**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,000	,000	,000	,000	,014	,000	,538	,000
A_Ort	Pearson	,429**	,319**	,502**	1	,462**	,162*	,622**	-,089	,365**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,000	,000	,000	,000	,049	,000	,281	,000
Kk_Ort	Pearson	,392**	,527**	,540**	,462**	1	,324**	,621**	-,148	,465**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,072	,000
H_Ort	Pearson	,215**	,271**	,202*	,162*	,324**	1	,284**	,173*	,183*
	Korelasyon p (İki yönlü)		,008	,001	,014	,049	,000	,000	,034	,025
K_Ort	Pearson	,586**	,451**	,616**	,622**	,621**	,284**	1	-,288**	,559**
	Korelasyon p (İki yönlü)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D_Ort	Pearson	,021	,051	-,051	-,089	-,148	,173*	-,288**	1	-,173*
	Korelasyon p (İki yönlü)		,802	,538	,538	,281	,072	,034	,000	,035
P_Ort	Pearson	,462**	,275**	,502**	,365**	,465**	,183*	,559**	-,173*	1
	Korelasyon p (İki yönlü)		,000	,001	,000	,000	,000	,025	,000	,035

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde önemlidir. (İki yönlü).

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir. (İki yönlü).

a. Listwise N=149

Çalışmamızda demografik özellikler de aşağıda Tablo 4'deki gibi çıkmıştır.

**Tablo 4.** Demografik Özellikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Kadın	77	50,7	50,7
Erkek	75	49,3	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
-25	2	1,3	1,3
26-30	22	14,5	15,8
31-35	28	18,4	34,2
36-40	60	39,5	73,7
41-45	24	15,8	89,5
46-50	11	7,2	96,7
51+	5	3,3	100,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Evli	129	84,9	84,9
Bekar	23	15,1	100,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Lise	8	5,3	5,3
Ön Lisans	18	11,8	17,2
Lisans	106	69,7	87,4
Yüksek Lisans	18	11,8	99,3
Doktora	1	,7	100,0
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Üst Düzey Yönetici	14	9,2	9,2
Orta Düzey Yönetici	41	27,0	36,2
Alt Kademe Yönetici	17	11,2	47,4
Uzman	47	30,9	78,3
Teknik Personel	13	8,6	86,8
İdari/Ofis Personeli	18	11,8	98,7
Diğer	2	1,3	100,0

Yapılan analizler neticesinde sonuç eğiminin işletme performansına etkisi vardır hipotezi ile destekleyicilik boyutunun işletme performansına etkisi vardır hipotezleri ret edilmiştir geri kalan hipotezler ise kabul edilmiştir. Sonuç eğilimi güvenilirlik analizinde çok düşük bir güvenilirlik değerine sahip olması nedeniyle ret edilmiştir. Destekleyicilik eğilimi ise işletme performansıyla arasındaki ilişkinin negatif olmasından dolayı ret edilmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürünün işletmelerin performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada bu etkinin varlığı açığa çıkarılmıştır. Yani örgüt kültürü işletmelerin performansını etki eder. Çalışmamızın sonuçları Tablo 5 de daha açık bir şekilde belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Hipotezler

Hipotezler	İfadeler	Kabul/Ret
H1	Örgüt kültürünün işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H2	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Kuralcılık eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H3	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Hiyerarşi eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H4	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Sonuç eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	RET
H5	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Klan eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H6	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Destekleyicilik eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	RET
H7	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Takım eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H8	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Gelişme eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H9	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Profesyonelizm eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL
H10	Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan Açıklık eğiliminin işletme performansına etkisi vardır.	KABUL

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü kavramının işletmelerin performanslarına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla da hem örgüt kültürü işletme performansı arasındaki ilişki hem de örgüt kültürü alt boyutları belirlenerek bu alt boyutlarla işletme performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun için örgüt kültürünün işletmenin performansına etkisini belirlemeye ilaveten, örgüt kültürünün diğer alt boyutlarının da işletme performansına etkisini belirlemek amacıyla hipotezler kurulmuştur. Hipotezlerimizi test etmek için Adana OSB’de faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerine bir uygulama yapılmıştır. Elde edilen verilerle yapılan istatistiksel analiz sonuçları neticesinde örgüt kültürünün ve örgüt kültürünün sonuç ve destekleyicilik boyutu hariç diğer alt boyutlarının işletmelerin performansına etkisi tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü kavramı, 20. yüzyılın son çeyreğinde literatüre girmesinden günümüze kadar araştırmacılar arasında kuramsal bir merak ve ilgiye neden olmuştur, olmaya da devam etmektedir. Rekabetin ve rekabet stratejilerinin sürekli olarak yenilediği ve inovasyonun her geçen gün daha etkili ve sürekli kullanılan rekabet aracı olduğu içinde bulunduğumuz dönemde, bu konunun tüm boyutları ile araştırılması kaçınılmaz olmuştur. İşletmelerin etkin ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma çabaları işte bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır.

Karların yeniden karıldığı, oyunun kurallarının ve oyuncularının sürekli bir şekilde değiştiği günümüzde iş dünyasının karar alıcıları ve aktörleri rakiplerine üstünlük kurmak ve pazar paylarını korumak veya arttırmak için işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü işletmelerin faaliyetlerini icra ettiği çevreyle olan ilişkisinden, işletmelerin içsel değerlerine, yöneticilerinin iş yapış şekline, işletme stratejilerine ve en önemlisi örgüt çalışanlarının kendilerini örgütle bütünleştirmesi, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görme anlayışını benimsemesine kadar birçok alanda işletmeleri etkilemektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının kültürel farklılığı beraberinde farklı örgütsel alt kültürlerin oluşumuna neden olmaktadır. Aynı zamanda içinde yetiştikleri farklı sosyalleşme ve eğitim süreçlerine bağlı olarak farklı kültürler işletmeler içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu farklı kültürlerin ürünlerinin örgüt yapısına ve performansına etkisi de aynı oranda farklılık olarak yansımaktadır. Böylece farklı kültürel yapılardan meydana gelen örgütsel karakterlerin işletme performansı üzerine etkisi de farklı boyutlarda gerçekleştiği gözlemlenmektedir. İşte bu noktada güçlü bir örgüt kültürü bu farklılıkları kaynaştırarak ve işletmeyi olumsuz etkileyecek taraflarını elimine ederek işletme performansına pozitif katkı sağlar.

Örgüt kültürü kavramı üzerinde çok sayıda çalışılmış bir kavram olmasına karşın literatürde yeni bir kavram olarak değerlendirilebiliriz. Bu değerlendirmemizde kültür kavramının dolayısıyla örgüt kültürü kavramının çok geniş bir alanı kapsamaması, durağan değil yaşayan bir organizma gibi hareketli bir kavram olması ve piyasaların, örgütlerin, yöneticilerin, çalışanların ileride karşılaştıkları problemlerde sorun çözücü bir işleve sahip olması kavramın gelecekte de öneminin devam edeceğini göstermektedir. Örneğin nasıl ki insanlar ve toplumlar değişirse bunlardan etkilenen örgütlerin de bu değişimlerden etkilenmesi yadsınamaz bir gerçektir. İşte örgütlerin yaşanan bu değişimleri anlaması, yorumlaması ve yönetmesi örgüt kültürü kavramıyla mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla literatürde örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm çalışmalara rağmen bu çalışmaları buzdağının görünen yüzüne benzetebiliriz. Daha farklı bir deyişle toplumsal yapının temel dinamiklerinden birisini oluşturan kültür kavramının çeşitliliği (farklılıkları) göz önüne alındığında örgütler ve yönetimle ilgili olarak evrensel düzeyde gelişim süreçlerine ışık tutacaktır. Bu bağlamda dikkatli ve ilgili araştırmacılar ileriki yıllarda bu kavramla ilgili önemli çalışmalara imza atabilirler.

Araştırma alanı olarak Organize Sanayi Bölgesinin seçilmesinde literatürde OSB'ler üzerinde çok sayıda çalışma olmasına karşın, örgüt kültürü açısından OSB'ler üzerinde yapılan çalışma sayısının yetersiz oluşu belirleyici olmuştur. Kentsel planlamadan, bölgesel gelişmeye, ülke ekonomisinden, kalkınmaya kadar birçok alanda etkin ve önemli olan OSB'lerin daha etkin ve verimli yönetimine katkı sağlamak amacıyla örgüt kültürü ve OSB'lerde faaliyet gösteren üretim işletmelerinin performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmamızda bu alandaki bir boşluğu doldurmaya yönelik bir çaba içinde olunmuştur. İleride bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılara OSB'ler de faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinden bu tarz bir araştırma yapması tavsiye edilebilir. Böylelikle ülkemiz için çok büyük bir öneme sahip olan KOBİ'lerin daha etkin ve güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesinde örgüt kültürünün payı keşfedilebilir.

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulguların ışığında firmalara şu önerilerde bulunabiliriz.

Firmalar performanslarını, doğal olarak pazar paylarını arttırmak ve rakiplerinden önde olabilmek için öncelikle faaliyet gösterdiği ülke kültürünü ve faaliyet kolundaki etkin olan değerleri dikkate alarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Bu bağlamda oluşturdukları örgüt kültürünü tüm çalışanlarının benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar tarafından benimsenen ve bu doğrultuda çalışan firmaların performanslarında olumlu yönde iyileşmeler olacağı şüphesizdir.

Belli ve açık kuralları olan, bu kurallara uygun iş gören, ödüllendirme sistemi adil olan ve başarılı çalışanlarının yükselmesine dayalı sistemi olan, iş yerini çalışanlar için aile ortamına çeviren, takım çalışması ve iş birliğine açık, yetkinliğe önem veren firmalar başarılı örgüt kültürü olan firmalardır diyebiliriz. Bu tarz firmaların performanslarının yüksek çıkması çalışmamız ışığında şaşırtıcı olmayacaktır.

Çalışanlarına inisiyatif veren, işlerin yapılış şeklini ve riskini çalışanlara bırakan, işin yapılış şekline çok sonuçlar üzerine odaklanan firmalarda işletme performansını arttıran bir ilişkiye çalışmamızda rastlanmamaktadır. Belki de bu durum Hofstede'nin kültürel boyutlarıyla alakalı olabilir. Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler bağlamında yer alan Türkiye'de bu sonuçlar çıkması sürpriz olmayabilir.

Son olarak çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular neticesinde firmaların örgüt kültürü oluştururken içinde buldukları bağlamı doğru analiz etmeleri ve bu bağlama uygun örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Bu sayede hedeflenen performans değerlerine ulaşılarak rakiplerinden önde olacaklardır.

## Kaynaklar

- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 203-215.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Berson, Y., Oreg, S., and Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C:10, S:1, 1-34.
- Covin J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice* Volume 16 Issue 1, 7-25.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*, 2. Baskı. İstanbul: Beta.

- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Eren, E., Alpkın L. ve Ergün E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Erkocaoğlu, E. (2012). Gelişmekte Olan Piyasalarda Sermaye Türlerinin Kurumsal Girişimcilik Yoluyla Firma Performansına Etkisi: İMKB' ye Kote Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, Adana, 180s.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*. Sayı:52, 43-60.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M., (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?. *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- İğci, E. (2008). Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 163s.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabağ, S.F. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE Doktora Tezi, Adana, 149s.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal Kültür. ABD, Japonya ve Türkiye'de Başarılı Şirket Yönetimleri*, 4. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 157-182.
- Örs, N. (2010). Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 170s.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Sayılar, Y. (2003). Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişiminin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. C:22, S:2,v131-150.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 2nd Edition.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*. Sayı:159, 21-35.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 717-724.
- Yıldız, S. (2011). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.36, 179-193.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). "Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing* 10, 43-58.

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, 2019, Sayfa 257-271

Zehir, C., Altındağ, E., Acar, A.Z., (2010). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeyleri ve Firma Performansı İlişkisi, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Adana, 20 Mayıs-22 Mayıs.