

161474

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTLERİN
PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİNİ
BELİRLEMELERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

EBRU SEVİM
03712009

TEZ DANIŞMANI: YARD. DOÇ.DR. ŞULE ÇERİK

**SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI, KÜLTÜRÜN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Kültürün Anlamı.....	4
1.1.1 Kültürün Tanımı.....	5
1.1.2 Kültürü Oluşturan Unsurları.....	11
1.2 Kültürün İşletmeler Açısından Önemi.....	11
1.2.1 İşletmelerde Verimlilik ve Kültür İlişkisi.....	15
1.2.2 Strateji ve Kültür İlişkisi.....	15
1.2.3 Örgütsel Yapı Ve Kültür İlişkisi.....	16
1.2.4 Teknoloji ve Kültür İlişkisi.....	18
1.2.5 Liderlik ve Kültür İlişkisi.....	19
1.3 Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü.....	21
1.3.1 Ulusal Kültür.....	22
1.3.1.1 Hofstede'nin Kültürel Analizi.....	24
1.3.1.1.1 Güç Mesafesi.....	24
1.3.1.1.2 Belirsizlikten Kaçınma.....	25
1.3.1.1.3 Bireycilik ve Toplumculuk.....	26
1.3.1.1.4 Erkeklik –Dişilik.....	27

1.3.1.1.5 Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Yönelimi.....	29
1.3.1.1.6 Türkiye'nin Hofstede'nin Kültürel Analizindeki Yeri.....	31
1.3.2 Örgüt Kültürü.....	31
1.3.2.1 Örgüt Kültürün Özellikleri.....	35
1.3.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Belirleyicileri.....	36
1.3.2.2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	36
1.3.2.2.2 Örgüt Kültürünün Belirleyicileri.....	36
1.3.2.3 Örgüt Kültürünün Boyutları.....	44
1.3.2.4 Örgüt Kültürü Tipleri.....	51
1.3.2.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	63
1.3.2.6. Örgüt Kültürünün Ölçülmesi.....	69
1.3.2.7 Güçlü Kültür.....	71
1.3.2.7.1 Güçlü Kültürün Gelişmesini Etkileyen Unsurlar....	72
1.3.2.8 Zayıf Kültür.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

2.1 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları ve Yararları.....	75
2.1.1 Performans Bileşenleri	78
2.1.2 Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Kapsamı.....	83
2.1.3 Performans Değerlendirme Süreci.....	89
2.1.3.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	89
2.1.3.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	91
2.1.3.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	92
2.1.3.4 Değerlemecilerin Eğitimi.....	92
2.1.3.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	92

2.1.3.6 Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri.....	93
2.1.3.6.1 Yöneticilerin Değerlendirmesi.....	93
2.1.3.6.2 Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Bir Komite Aracılığıyla Değerlendirme.....	94
2.1.3.6.3 Çalışma Arkadaşlarının Değerlendirmesi.....	94
2.1.3.6.4 Kendini Değerlendirme.....	94
2.1.3.6.5 Astların Değerlendirmesi.....	95
2.1.3.6.6 Dışarıdan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	95
2.1.3.6.7 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri.....	96
2.1.4 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....	101
2.1.4.1 Ücret Yönetimi.....	101
2.1.4.2 Teknik Becerilerin Geliştirilmesi.....	102
2.1.4.3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	102
2.1.4.4 Mesleki Gelişim.....	102
2.1.4.5 Kariyer Yönetimi.....	102
2.1.4.6 Kişisel Gelişim.....	103
2.1.4.7 Organizasyonların Etkinliğini Arttırma.....	103
2.1.4.8 Sözleşme Veya İşten Çıkarma.....	104
2.1.4.9 Stratejik Planlama.....	104
2.1.4.10 Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme.....	104
2.2 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	105
2.2.1 Kişilerarası Karşılaştırma ve Sıralama Sistemi.....	105
2.2.1.1 Sıralama Yöntemi (Ranking Method).....	105
2.2.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	107

2.2.2 Grafik Değerleme Sistemi.....	108
2.2.3 Derecelendirme ve Puanlama Sistemi.....	109
2.2.4 Kritik Olay Sistemi.....	112
2.2.5 Değerleme Merkezi Sistemi.....	114
2.2.6 Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi.....	115
2.2.7 Hedeflere Göre Değerleme Sistemi	117
2.2.7.1 Hedef ve Beklentileri Belirleme.....	117
2.2.7.2 Geribildirim Alışverişi.....	117
2.2.7.3 Koçluk.....	118
2.2.8 Kontrol Listesi Sitemi.....	120
2.3 Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçlarının Kontrolü.....	122
2.3.1 Gos Eğrisi.....	122
2.3.2 Halo Etkisi.....	123
2.4 Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	125
2.5 Örgüt Kültürü ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi.....	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİ BELİRLEMELERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

3.1 Araştırmanın Amaçları ve Önemi.....	131
3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	132
3.3 Anakütle ve Örneklem.....	132
3.4 Veri Toplama Yöntemi.....	133
3.5 Verilerin Analiz Teknikleri.....	135
3.6 Bulgu ve Yorumlar.....	137
3.6.1 Araştırmanın Güvenilirliği.....	137

3.6.2 Betimleyici İstatistikler.....	137
3.6.3 Üstün Astı Değerlendirmesi Performans Yöntem Sistemini Benimseyen Şirkete Yönelik Veriler.....	173
3.6.4 360 Derece Performans Yöntem Sistemini Benimseyen Şirkete Yönelik Veriler.....	176
SONUÇ.....	183
EKLER	
Ek 1. Çalışanlara Uygulanan Anket Formu.....	187
Ek 2. İnsan Kaynakları Departmanına Uygulanan Anket Formu.....	191
KAYNAKÇA.....	193

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: William Ouchi "Z" Kültürü Modeli.....	17
Tablo 2: Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlardaki Temel Farklılıklar.....	30
Tablo 3: Uzun Dönem Yönelimi Toplumsal Normları.....	31
Tablo 4: Örgütsel Kültürün Yüzey Elemanları.....	51
Tablo 5:Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	55
Tablo 6: Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu	86
Tablo 7: İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu.....	86
Tablo 8: Davranışsal Yeterlilik Ağırlık Tespit Tablosu.....	87
Tablo 9: Davranışsal Yeterlilik Puanı Tespit Tablosu.....	88
Tablo 10: Kümüle Performans Puanı Hesaplama Tablosu.....	89
Tablo 11: İkili Karşılaştırma Tablosu.....	106
Tablo 12: Grafik değerlendirme Tablosu.....	108
Tablo 13: Derecelendirme Tablosu.....	110
Tablo 14: Derecelendirme ve Puanlama Sistemini Gösteren Form.....	111
Tablo 15: Kritik Olay Tablosu.....	113
Tablo 16: Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu.....	119
Tablo 17: Kontrol Listesi Formu Örneği.....	121
Tablo 18: Normal Dağılıma Uygunluk Testi.....	136
Tablo 19: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	138
Tablo 20: A işletmesinin Kültürün Sorumluluk Boyutu İle İlgili Cevapları.....	140
Tablo 21: B işletmesinin Kültürün Sorumluluk Boyutu İle İlgili Cevapları.....	142
Tablo 22: A işletmesinin Kültürün Yapı Boyutu İle İlgili Cevapları	145
Tablo 23: B İşletmesinin Kültürün Yapı Boyutu İle İlgili Cevapları.....	147
Tablo 24: A İşletmesinin Kültürün Destek Boyutu İle İlgili Cevapları.....	150
Tablo 25: B İşletmesinin Kültürün Destek Boyutu İle İlgili Cevapları.....	152
Tablo 26: A İşletmesinde Kültürün Ödül –Teşvik Boyutu İle İlgili Cevapları	153
Tablo 27: B İşletmesinde Kültürün Ödül –Teşvik Boyutu İle İlgili Cevapları	155
Tablo 28: A İşletmesinde Kültürün Çatışma Boyutu İle İlgili Cevapları.....	157
Tablo 29: B İşletmesinde Kültürün Çatışma Boyutu İle İlgili Cevapları	159
Tablo 30: A İşletmesinde Kültürün Risk Boyutu İle İlgili Cevapları.....	160
Tablo 31: B İşletmesinde Kültürün Risk Boyutu İle İlgili Cevapları.....	162

Tablo 32: A İşletmesinin Kültürün Yakınlık Boyutu ile İlgili Cevapları.....	163
Tablo 33: B İşletmesinin Kültürün Yakınlık Boyutu ile İlgili Cevapları.....	165
Tablo 34: A İşletmesinin Kültürün Standartlar Boyutu ile İlgili Cevapları.....	166
Tablo 35: B İşletmesinin Kültürün Standartlar Boyutu ile İlgili Cevapları	168
Tablo 36: A İşletmesinin Kültürün Kimlik Boyutu ile İlgili Cevapları	170
Tablo 37: B İşletmesinin Kültürün Kimlik Boyutu ile İlgili Cevapları	171
Tablo 38: Çalışanların Yaşları ile Organizasyonda Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA).....	173
Tablo 39: Çalışanların Kıdemleri İle Örgüte Bağlılık ve Destek Beklentileri Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA).....	173
Tablo 40: Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgüt Yapısı Algılarının Karşılaştırılması (ANOVA).....	174
Tablo 41: Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik 9 Boyutun Birbirleriyle İlişkisiyle İlgili Korelasyon Tablosu.....	174
Tablo 42: Çalışanların Yaşları ile Organizasyonda Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA).....	176
Tablo 43: Çalışanların Kıdemleri İle Örgüte Bağlılık Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA).....	177
Tablo 44: Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgüt Yapısı Algılarının Karşılaştırılması (ANOVA).....	177
Tablo 45: Çalışanların Kıdemleri İle Destek Beklentileri Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA).....	178
Tablo 46: Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik 9 Boyutun Birbirleriyle İlişkisiyle İlgili Korelasyon Tablosu.....	178

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Aklının Programlanması Üç Seviyesi	7
Şekil 2: Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Karşılaştırılması	28
Şekil 3: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini.....	41
Şekil 4: Örgütsel Hedefe Ulaşmada Birbirini Teşvik Eden Süreçler Bağlamında Hizmet Kar Zinciri	42
Şekil 5: Örgütsel Toplumsallaşma Modeli.....	69
Şekil 6: Performans Bileşenleri.....	79
Şekil 7: Yaratıcılık ve Yenilik Süreci.....	82
Şekil 8: Performans Değerlendirme Boyutları.....	84
Şekil 9: Gos Eğrisi Grafiği.....	123
Şekil 10: Halo Etkisi	124

ÖZET

Bu çalışmada örgüt kültürünün, örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini belirlemeleri ile ilişkisinin var olup olmadığı irdelenmektedir.

Çalışma, kültürün tanımı ve kültürü oluşturan unsurlar ile ilgili genel bilgilerin verilmesi ile başlanmakta; kültürün işletmeler açısından önemi; kültürün verimlilik, strateji, örgütsel yapı, teknoloji ve liderlik ile ilişkisi; ulusal kültür ve örgüt kültürü ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmada daha sonra, performans değerlendirme sistemlerinin amaçları ve yararları; tanımı, kapsamı, süreci, sonuçlarının kullanıldığı alanlar, sınıflandırılması ve sonuçların kontrolü, değerlendirmede karşılaşılan sorunlar örgüt kültür ve performans değerlendirme sistemi ile olan ilişkisi kuramsal olarak irdelenmektedir.

Yapılan araştırmalar her işletmenin kültürünün farklı olduğunu ve tek bir performans değerlendirme sisteminin bütün işletmelerde istenilen amaca ulaştıramayacağını ortaya koymaktadır. Çalışmada bu düşünceden hareketle, farklı performans değerlendirme sistemi uygulayan aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kültürel boyutlarını araştıran bir uygulamaya yer verilmektedir. Uygulamada, İstanbul'da ilaç sektöründe faaliyet gösteren iki şirkete anket çalışması yapılmıştır. Sonuçlar SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Her iki işletmenin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin frekans dağılımları alınarak, boyutlar arasındaki farklılıklar işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirmenin özellikleri çerçevesinde teorik olarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi,
İlaç sektörü

ABSTRACT

In the current study, if there is or not a relationship between organizational culture and performance appraisal systems determination have been investigated.

The current study has begun with giving general information about culture's definition and components that constitute the culture. In the study, we have explained the importance of the culture in the companies, the culture's relationship with productivity, strategy, organizational stuff, technology and leadership; information about national culture and organizational culture.

Moreover, the purposes and benefits of performance appraisal systems; it's definition, extension, progression, using areas of performance appraisal results, classifying and problems in appraisal, the relationship between the organizational culture and performance appraisal systems determination has been clarified in theoretical frame in the study. The study shows that, all companies culture's are different and one performance appraisal system can not attain all companies' purposes. In the study with this opinion, it's given an application which includes working in the same sector with using different performance appraisal system companies' culture's dimensions.

In the application, two companies which are working in the chemical sector in İstanbul had been questionnaired and it's benefits were analyzed with SPSS 13.0 program. In the analyzes, both companies' organizational culture's dimensions' frequency distributions had been taken and the differences of dimensions of companies' performance appraisal systems characteristics were tried to interpret in the theoretical frame.

Keywords: Culture, Performance Appraisal, Human Resources Management, Chemical Sector

GİRİŞ

Kültür; akademik bir çalışma alanı olarak sosyal bilim dallarında incelenen gelmiştir. Farklı kültürler içinde yetişmiş bireyler olaylara karşı, özümledikleri kültürün niteliğine uyumlu olarak farklı tepkiler gösterirler. Günümüzün artan iletişim imkânları sayesinde dünya üzerinde yaşayan toplumların ve bu toplumlara mensup bireylerin gerek kendi içlerinde, gerekse değişik coğrafyada yaşamlarını sürdüren diğer insanlardan farklı davranış kalıpları içinde olmalarına neden olan kültürel yapıları yakından gözlemleyebilmekteyiz.

İçinde insanın olduğu sistemlerin; insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen, kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, oluşturdukları sistemlere de taşırlar. İnsanların kültürel yansımalarının bileşimiyle sisteme ait kültürler meydana gelir. Kültürler ise sistemlerin tanıtıcı kimliği vazifesini görürler. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi, bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörölmesi sahip oldukları kültür hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Örgütler de, ister kar amaçlı işletmeler olsun, ister hizmet amaçlı ya da kamu kökenli olsun, bireylerin bir araya gelerek kurdukları ve bu yapı içinde karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde faaliyetlerinin sürdürdükleri yapılardır. Dolayısıyla örgütleri, kendilerine özgü kültürleri olan sosyal yapılar olarak kabul etmek gerekir. Toplumların kültürel içeriklerindeki unsurlar, bireyler üzerindeki etkileri nedeniyle örgütlere de nüfuz etmektedir.

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasında etkileşim olmakla birlikte, bunların birbiriyle tamamen uyumlu olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Ancak farklı kültürler hakkında sahip olduğumuz bilgiler “işgörme” noktasında yeterli olmayabilmektedir. Bu nedenledir ki özellikle son on yıl içerisinde sayısı gittikçe artan örgütler iş görmeye yönelik yönetsel süreçlerini yeniden tasarlama teşebbüsünde bulunmuşlardır. Sürekli ve hızlı değişimin bir norm haline geldiği günümüz küresel koşulları çerçevesinde rekabetçi ortamdan doğan birçok farklı güç, örgütlerin yapı ve uygulamalarını değiştirme yönünde zorlamaktadır. Bu durum beraberinde örgütün kültürünün değişmesi gerekliliğini getirmektedir.

Rekabetçi küresel ekonomik ortamda var olabilmek için gerekli performansın yaratılmasında, örgütü belirlenmiş uzun vadeli hedeflerine yönlendirecek, örgüt geneline yaygın, performans artırıcı bir kültürel yapının var olması gerekmektedir. Performans ile ilgili çalışmaları, ağırlıklı olarak bireysel performansın artırılması üzerine yoğunlaştırmak bizi sonuçtan uzaklaştırabilir. Performansı sağlamaya yönelik olarak örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendiren görünmez güç örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü ile performans bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde. Yoğun rekabetçi ortam örgütlerde performans kavramını her zamankinden daha önemli kılmaktadır.

Örgütte temel değişim süreçlerini tetikleyen, dolayısıyla örgüt kültürünü yeniden tasarlanmasına neden olan itici güç, örgütün gelecekte varlığını kuvvetlendirerek devam ettirmesinin kaynağı olan sürdürülebilir örgütsel performansın yaratılmasıdır. Yaratılan performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanların performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda ücretlendirilmeleri gerekmektedir.

Uzun dönemli örgüt performansının belirleyicisi olan kültür, değişen koşullara vizyoner bir liderlik eşliğinde uyum sağlayamazsa örgütün varlığını tehlikeye sokabilecek bir güç haline dönüşür. Bu gücün yön verme ve yaşatma özelliğinin farkında olmak uzun vadeli örgüt performansını sağlamaya yönelik uygulamaların belirlenmesini kolaylaştıracaktır.

Açıklanan tüm bilgiler ışığında bu yüksek lisans tez çalışmasının dayandırıldığı ana nokta, örgüt kültürü boyutlarının işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmektir.

Bu çalışmada; birinci bölümde kültür kavramı ile örgütler açısından kültürün önemi ve anlamı üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla örgüt kültürü kavramının tanımı, özellikleri, modelleri, yararları, unsurları, değişimi, ölçülmesi, yönetim açısından önemi, yönetim teorileri içindeki yeri, yönetim literatüründeki diğer kavramlarla ilişkileri ve kültürler arası farklılaşmanın örgütsel davranışlara etkisi kapsamında bir çerçeve çizilecektir.

İkinci bölümde; örgüt kültürü ve performans değerlendirme sistemleri hakkında bilgi verilmiş, kültürün performans üzerindeki gücü, örgüt kültürünün iş tatmini yoluyla performans yaratması, performansa stratejik olarak uygun kültür, performansı azaltan ve arttıran örgüt kültürünün yaratılması, performans değerlendirme sistemlerinin neler olduğu, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlarla ilgili bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; örgüt kültürünün tüm yönetsel yöntem ve tekniklerde olduğu gibi işletmelerin performans değerlendirme sistemlerinin belirlenmesi ve uygulanmasında da farklılık oluşturacağı varsayımından hareketle, aynı sektörde faaliyet gösteren iki çok uluslu işletmenin örgüt kültürleri ile performans değerlendirme sistemleri analiz edilmek üzere bir uygulamaya yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI, KÜLTÜRLERİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Kültürün Anlamı

Kültür kavramı birçok uygulama alanında kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir.¹

Bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları da toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değerler ve semboller sistemine de sahiptir. Kültürel yapılar insanların yaşam süresi ile sınırlı değildir. Bu sebeple zaman temelinde de bir kültür ayırımına gidilmelidir. Burada üç tür kültürden söz edilebilir; postfigurative(sonradan bellenen),atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür, cofigurative (birlikte-eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür, prefigurative (önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Görüldüğü gibi kültür kavramının tanımları ele alındığı zaman mutlaka bir kolektivistimden bahsedilmelidir.²

¹ Anıl Cecen, **Kültür ve Politika**, İstanbul: Hil Yayınları, 1984, s.9.

² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** , 3.Baskı, Yayın No: 464, Bursa: ALFA Yayınları, 1998, ss.23-26.

1.1.1 Kültürün Tanımı

Kültürün etimolojik açıdan kökenine inilirse, Latince’de tarım anlamına gelen Cultura kelimesinden geldiği görülmektedir. Batı dillerinde daha sonra Culture olarak kullanılan bu kelimenin zamanımıza kadar gelen Osmanlıca karşılığı Hars kelimesidir. Diğer taraftan Avrupa’da kültür terimini 19.Yüzyılın sonunda İngiliz Antropologları, etnografya tarafından incelenen toplumlara özgü olan düşünce, eylem biçimleri, inançlar, değer sistemleri, simgeler ve tekniklerin tümünü anlatmak üzere kullanmışlardır. Sosyolojide kültür kavramı, etkileşimlere yön veren senaryo ve rollerin i leyi inin daha iyi anlaşılmasına yardım eden bir kavram olarak kullanılmaktadır. Kültürün ilk tanımlarından biri, 1871’de Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor’a göre kültür , “bilgiyi, inancı, sanatı, töreleri, kanunları, gelenekleri ve insanoğlunun bir toplumun bireyi olarak sahip olduğu yeteneklerini ve alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlanmaktadır.³

Kültür, bir cemiyette bir arada yaşayan insanların hayatın muhtelif problemlerine karşı denedikleri çözüm yollarından meydana gelmiştir. Bu   z m tarzlarının bir kısmı zamanla sabit hale gelerek cemiyetin bütününe mal olur ve onun kültürünü teşkil eder. Diğer taraftan, sosyal ilimlerde kültürden bahsedilirken bu maddi unsurlardan ziyade onların arkasında mevcut bulunduğu farz edilen manevi unsurlar (inançlar, norm ve kıymet sistemleri) anlaşılır. Çeşitli cemiyetleri kültür bakımından ayırt eden şey onların kullandıkları alet ve vasıtalardan ziyade bu alet ve vasıtaların gerisindeki zihniyet veya manevi kıymetler bütünüdür.⁴ Gökalp kültüre hars der ve harsla uygarlık arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar olduğunu ileri sürer. Kültür ile uygarlık arasındaki birleşme noktası, ikisinin de bütün toplumsal ya ayı ları kapsamalarıdır. Toplumsal ya ayı lar şunlardır: Din, ahlak, hukuk, us, estetik, iktisat, dil ve fenle ilgili ya ayı lar. Bu sekiz türlü toplumsal ya ayı ın toplamına kültür adı verildiği gibi, uygarlık da denilir. İ te, kültür ve uygarlık arasındaki birleşme ve benzerlik noktası budur. Farklılıklardan birincisi, kültür, ulusal olduğu halde, uygarlık uluslararasıdır.⁵

³   le  erik, “Yönetici Değerlerinin Toplumsal Kültür Bağlamında İrdelenmesi Tekstil Sektörü- İstanbul  rneği,”(Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.4.

⁴ Erol Güngör, **Türk Kültürü ve Milliyetçilik**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 7. Baskı, 1989, s.35 .

⁵ Cecen, s.10.

Kültür yalnız bir ulusun din, ahlak, hukuk, us, estetik, dil, iktisat ve fenle ilgili yaşayışlarının uyumlarının uyumlu bir toplamıdır. Uygarlıksa, aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan pek çok ulusun toplumsal yaşayışlarının ortak bir toplamıdır. Örneğin, Avrupa ve Amerika gelişmişlik düzeyinde, bütün Avrupalı uluslar arasında ortak bir Batı Uygarlığı vardır. Bu uygarlığın içinde birbirinden ayrı ve bağımsız olmak üzere bir İngiliz kültürü, bir Fransız kültürü bir Alman kültürü vb. vardır. İkinci olarak uygarlık yöntem aracılığıyla ve bireysel istençlerle oluşan toplumsal olayların toplamıdır. Örneğin, dinle ilgili bilgiler ve bilimler yöntem ve istençle oluştuğu gibi, ahlakla, hukukla, güzel sanatlarla, iktisatla, usla, dille ve fenlerle ilgili bilgiler ve kuramlar da hep bireylere yöntem ve istençle oluşturulmuşlardır. Bu yüzden aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan bütün bu kavramların, bilgilerin ve bilimlerin toplamı uygarlığı ortaya koyar. Kültür içine giren şeylerse yöntemle, bireylerin istenciyle oluşmamışlardır, yapay değillerdir. Bitkilerin, hayvanların organik yaşayışı nasıl kendiliğinden ve doğal olarak geliyorsa, kültür içine giren şeylerin oluşması ve evrimi de tıpkı öyledir.⁶

Hofstede kültürü, “Bir insan topluluğunun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanması” olarak ele almaktadır. Hofstede değer sistemini, kültürün temel taşlarından biri olarak ele vurgulamaktadır. Bireyde değer sisteminin oluşumunu açıklamak amacıyla, bireyin sahip olduğu zihinsel programlanma üzerinde durulmaktadır. Hofstede’ye göre bireyin sahip olduğu zihinsel programlama üç düzeyde gerçekleşmektedir.⁷

Evrensel düzey: İnsan vücudunun biyolojik işletim sistemidir ve hemen hemen bütün insanlar tarafından paylaşılmaktadır.

Kolektif düzey: Bu düzeydeki zihinsel programlama, belli bir gruba dâhil insanların ortak özelliğidir ve diğer grup üyelerinden farklıdır. Bu düzeydeki zihinsel programların hemen hepsi öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Sübjektif insan kültürü bu düzeyde yer almaktadır. Kolektif düzey arıca, dil, örf ve adetler gibi kültür unsurlarını algılamayı da içermektedir.

⁶ Ziya Gökalp, *Türkçülüğün Esasları*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 3. Baskı, 1987, ss.25-26.

⁷ Çerik, ss.6-7.

Bireysel düzey: Bireysel kişilik düzeyidir ve kolektif kültür içersindeki alternatif davranış tarzlarını kapsamaktadır. Kişilik, bireysel düzey ile ilgili iken, kültür, insan kolektifliği ile ilgilenmektedir. Ancak, bireysel kişilik ile kolektif kültür arasında kesin bir çizgi çekmek ya da bireyleri kültürel sistemlerden ayrı düşünmek zor olmaktadır.



Şekil 1: İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi

Kaynak: Özlem Yılmaz, "Örgüt Kültürü," www.vizyonturk.net /21.03.2004 s.2.

Kültür'ün özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz:⁸

1. *Ortak anlaşım sistemidir.* Kültür insanların neye dikkat etmeleri gerektiğini belirler. Dünyanın algılanış biçimine yön verir, kişilerin tecrübeleri ve hayat organizasyonudur. Bir grubun üyeleri, aynı şeyleri aynı şekilde görmelerini ve algılamalarını sağlayan bir modeli paylaşır ve bu onları bir arada tutar.

Her insan içinde tecrübelerinden anlamlar çıkarma yollarını taşır. Etkili, dengeli ve anlamlı ilişkiler için, insanlar ortak bir anlaşım sistemine sahip olmalıdırlar. Olayları anlama, davranış ve gruptaki diğer insanların nasıl davranacağını tahmin etmenin ortak bir yolu olmalıdır.

⁸ Özlem Yılmaz, "Örgüt Kültürü," www.vizyonturk.net /21.03.2004, ss.2-3.

Örneğin; el sallama, öpücük gönderme gibi davranışlar ortak bir anlayış mekanizması olmadan bir anlam ifade etmez. Daha da ötesi, el kol hareketleri ile kastedilen anlam, kültür kimliklerinin ortak olması durumu haricinde, anlaşılan anlam ile uyuşmak zorunda değildir. Etkili iletişim ancak anlayışların ortak olması durumunda mümkündür.

2. *İzafidir*: Kültürde hiçbir şey net ve kesin değildir. Değişik kültürden insanların dünyayı anlayış şekilleri de değişiktir ve yaptıklarını değişik şekillerde yaparlar. Bu gruplardan birini diğerinden daha üst düzeyde ya da daha alt düzeyde kabul edebileceğimiz bir standart yoktur. Her milli kültür diğer kültürlerin dünyayı anlayış ve hareket etme şekillerine bağlıdır.

3. *Öğrenilmiştir*: Kültür sosyal çevreden doğmuştur, kalıtsal değildir. İnsanların genetiğinde yoktur.

4. *Topluluklarla ilgilidir*: Kültür paylaşılan değerler ve anlayışlarla ilgili olgular topluluğudur.

Kültür Katmanları⁹

Dış Katman: Sarih Ürünler

Bir kişinin yeni bir kültürdeki ilk deneyimi soyut şeylerden çok daha somut faktörler olur. Bu düzey sarih kültürü oluşturur. Sarih kültür; gıda, binalar, evler, abideler, tarım, depolar, pazarlar, moda ve sanat gibi gözlenebilir gerçeklikten oluşur. Bunlar kültürün daha derin bir katmanının simgeleridir. Önyargılar genellikle bu simgesel ve gözlenebilir düzeyden başlar. Sarih kültüre ilişkin seslendirdiğimiz her görüşün genellikle hakkında bir yargı verdiğimiz topluluktan çok bizim içinden geldiğimiz topluluk hakkında bir şeyler ifade ettiğini hiçbir zaman unutmamalıyız.

Orta Katman: Normlar ve Değerler

Sarih kültür, kültürün daha derin katmanlarını, bireysel bir grubun norm ve değerlerini yansıtır. Normlar, bir grubun neyin “doğru” neyin “yanlış” olduğuna ilişkin ortak anlayışdır.

⁹ Yılmaz, s.3.

Normlar yazılı yasalar gibi biçimsel bir düzeyde gelişebileceği gibi, sosyal kontrol gibi biçimsel olmayan bir düzeyde de gelişebilir. Buna karşılık değerler “iyi ile kötü”nün tanımını belirler ve o nedenle grubun paylaştığı ideallerle daha yakından bağlantılıdır.

Normlar grubun değerlerini yansıttığında bir kültür görece istikrarlıdır. Eğer bu söz konusu değilse, muhtemelen istikrarsızlaştırıcı bir gerilim gündeme gelecektir. Doğu Avrupa’da uzun yıllar komünizmin normlarının toplumun değerleriyle uyum sağlamada nasıl başarısız kaldığını gördük. Dağılma mantıksal bir sonuçtu. Normlar, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, bize “normal olarak davranmamız gereken tarz” konusunda bir his verirken, değerler bize “davranmak istediğimiz ya da davranmayı arzu ettiğimiz tarz” konusunda bir his verir. Değerler mevcut seçenekler arasından bir tercih yapmada bize bir ölçüt sunar. Değer bir birey ya da grubun arzu edilebilir olana ilişkin anlayışıdır. Sözgelimi, bir kültürde insanlar şu değeri benimseyebilir: “Toplumun refahı için sıkı çalışma esastır.” Ne var ki, grubun kutsadığı davranış normu şöyle olabilir: “Grubun öteki üyelerinden daha sıkı çalışma, yoksa hepimizden daha fazla çalışmamız istenir ve sonuçta daha kötü bir durum ortaya çıkar.” Burada norm değerden farklılık göstermektedir.

Bazı Japonlar insanları selamlamaktan hoşlandıkları için eğildiklerini söyleyebilir; bu bir değerdir. Diğerleri bunun nedenini bilmediklerini, sadece başkaları yaptığı için kendilerinin de yaptığını söyleyebilir. Bu durumda söz konusu olan bir normdur. Bir grubun kültürel geleneğinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için paylaşılan anlamlara sahip istikrarlı ve belirgin norm ve değerler gereklidir.

Çekirdek: Var Olmaya İlişkin Varsayımlar

Kültürler arasındaki temel değer farklılıklarına ilişkin soruyu yanıtlayabilmek için insan varlığının çekirdeğine geri dönmemiz gerekiyor. İnsanların ulaşmaya çalıştığı en temel değer var kalmakla ilgilidir.

Tarihsel olarak olduğu gibi şu anda da uygarlıkların doğayla gününbirlik mücadele içinde olduğuna tanık olmaktayız: Hollandalılar yükselen sularla; İsviçreliiler dağlar ve çığlarla; Orta Amerikalılar ve Afrikalılar kuraklıkla ve Sibiryalılar acı soğukla mücadele ediyorlar.

Her biri mevcut kaynak koşullarında kendi çevresiyle en etkin şekilde başa çıkmanın yollarını bulmak üzere kendisini örgütlemiştir. Bu tür sürekli problemler sonunda otomatik olarak çözülür hale gelir. “Kültür” sözcüğü kökeninde “toprağı işlemek” anlamına gelir. Bu insanların doğaya tepki gösterme tarzıdır. Günlük hayatın problemleri giderek öylesi aşikâr tarzlarda çözülür ki, çözümler bilinçlerimizden kaybolur. Otuz saniyede bir oksijen ihtiyacınız üzerinde yoğunlaştığınızı düşünün. Çözümler bilincimizden uzaklaşır ve mutlak varsayımlar sistemimizin birer parçası haline gelirler. Herhangi bir şeyin temel bir varsayım olup olmadığını test etmenin en iyi yolu, soru, kafa karışıklığı ve öfke kışkırtıp kışkırtmamasıdır. Örneğin, bazı Japonların diğerlerine oranla daha çok eğildiğini gözlemleyebilirsiniz. Gene, eğer bunu niçin yaptıklarını sorarsanız, yanıt bunun nedenini bilmedikleri, fakat öteki kişilerin de bunu yaptığı (norm) ya da otorite karşısında saygılarını ifade etmeyi arzuladıkları (değer) olabilir. Bunu izleyebilecek tipik bir Hollandalı sorusu şöyle olabilir: “Otoriteye niçin saygı gösteriyorsunuz?”. En muhtemel Japon tepkisi, şaşkınlık gösterme ya da bir gülümseme (öfkelenediklerini gizlemek amacıyla) olabilir. Temel varsayımları sorguladığınızda, daha önce hiçbir zaman sorulmamış sorular soruyorsunuz demektir. Bu, çok daha derin iç görümlere yol açabileceği gibi, rahatsızlığa da yol açabilir. ABD ya da Hollanda’da, insanlar niçin eşittir sorusunu yöneltirseniz, ne demek istediğimizi görürsünüz. İnsan grupları kendilerini problem çözme süreçlerinin etkinliğini artıracak bir tarzda örgütlerler. Değişik insan grupları değişik coğrafi bölgelerde gelişmiş oldukları için, değişik mantıksal varsayım kümeleri oluşturmuşlardır. Özgül örgütsel ya da işlevsel kültürler, insanların karşılıklarına çıkan problem ve meydan okumalarla başa çıkabilmek üzere kendilerini örgütlemeye geliştirdikleri tarzlardan başka bir şey değildir.¹⁰

Bir kültürde değişim, insanlar bazı eski iş yapma tarzlarının artık işlemediğini fark ettiğinde gerçekleşir. İnsanlar topluluğun var kalmasının tehlikede olduğunu fark ettiğinde, eğer var kalma arzu edilen bir şeyse, kültürü değiştirmek zor değildir.

İnsan, sonra da topluluk hayatın çekirdek anlamını (doğal) çevreyle olan bu temel ilişkiden alır. Çevreye gösterilen yeknesak tepkilerin bir sonucu olan bu en derin anlam bilinçli sorgulamanın dışına çıkar ve aşikâr bir hale gelir. Bu anlamda kültür doğadan başka bir şey değildir.

¹⁰ Robert E. Pitts, “Value Group Analysis of Cultural Values In Heterogeneous Populations”, *the Journal of Social Psychology*, 1981, 115, s.112.

1.1.2 Kültürü Oluşturan Unsurlar

Kültürü oluşturan unsurları maddi ve manevi olarak ikiye ayırabiliriz.¹¹

Maddi Kültür Unsurları: İnsanın doğa ile etkileşimi sonucu yarattığı maddi elemanlar kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan yönüdür. Bir toplumun yarattığı araç gereç ve teknolojinin yanı sıra bir toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de maddi kültürü oluşturur. Maddi kültür, kültürün tüm fiziksel unsurlarını ve onların kullanılış yollarını içermektedir. Değerler, inançlar, gelenek ve görenekler gibi manevi unsurlar daha belirsiz görünse de çoğu zaman en önemli unsurlardır.

Manevi Kültür Unsurları: İnsanlar doğa ve diğer insanlarla etkileşimleri sonucu öğrendiği deneyimleri aktarmak, iletişim kurmak ve onları belli amaçlara ulaştıracak yapıları oluşturmak arzusundadırlar. İnsanların yarattığı araç-gereç ve teknolojinin yanı sıra, inançlarına, değerlerine ve düşünce sistemlerine bağlı olarak yarattıkları yapı ve kurumlar, bir toplumun manevi kültürünü meydana getirmektedir. Manevi kültür unsurları olarak adlandırılan bu yapı ve kurumlar, kültürün psikolojik ve sosyolojik yönüdür. İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması nedeniyle, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı manevi kültürü oluşturmaktadır.

1.2 Kültürün İşletmeler Açısından Önemi

Sosyolojik anlamda kültür; insanın insan tarafından tesis edilmiş ve zaman içinde birikimlerle meydana gelmiş çevresini ifade eder. Başka bir tanıma göre kültür; bir ulusa niteliklerini veren bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür.¹²

Toplumların kültürü gibi organizasyonlarında amaçları, çalışma yaşamına bakış açıları, ilke ve değerleri, politikaları ve uygulamaları yönünden kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler firmaları birbirinden ayırır.

¹¹ Özlem Yılmaz, "Örgüt Kültürü," www.vizyonturk.net /21.03.2004 s.2.

¹² P. Bate, "The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving", *Organizational Studies* Vol.5 (1984), ss.49-62.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan organizasyonların, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin, çözümü o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Bu kaynak ise “çalışan insan”ı esas almaktadır. Böylece örgütlerin manevi yönüne yönelme, onları beton binalar, yıllık bütçeler, programlar ve birçok aracın ötesinde onlara can ve kan veren, onları kişilik kazanma noktasına kadar getiren bir gelişim izlemektedir. Yöneticilerin yıllardır ellerinin altında bulunan ama sınırsız özelliklerini anlayamadıkları insana eğilmeleri ve çözümü onda aramaları ancak 1970’li yıllardan sonra söz konusu olmuştur. Bu ise beraberinde organizasyonda ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni bir faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Bu ise “mükemmeliyetçi yaklaşımının” bir uzantısı olarak aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan “İşletme Kültürü”dür.¹³

İşletme Kültürünü oluşturan kavramlar:¹⁴

- **Normlar ve Standartlar:** Zaman içinde oluşan ve genelde yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.
- **Güç ve Otorite:** Bireyleri bir arada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.
- **İşlev-Yapı:** Kurumda sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanlar, gruplar olarak ve birbirlerinden farklı olarak ayırt edilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.
- **Bağlılık ve Moral:** Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve kuruluş değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.
- **Geribildirim Eleştiri:** Çalışanların etkinliği artırmak için bir öğrenme aracı olarak, kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.
- **Amaçlar ve Hedefler:** Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.

¹³ Pettigrew, A. M. "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, (1979) Vol 24: 570–581.

¹⁴ www.dentas.com.tr/kurumkulturu/12.04.2004

İşletme Kültürünün yansıdığı alanlar:¹⁵

- **Vizyon;** uzun dönemde başarmak istenenlerin görüntüsüdür. Gelecekte ki işletme görüntüsünün bu günden çizilmesidir. Dolayısıyla vizyon firmanın tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verir.
- **Misyon;** işletmenin üstlendiği ana amaçtır. Bu amaç işletmeye uzun dönemde hayatta kalma gücü verir.
- İşletmenin misyon ve vizyonu, firmanın tüm faaliyetlerine yön veren, şekillendiren kavramlardır ve kültürün bir sonucu şeklinde belirlenir.
- **İlke ve Değerler;** işletmelerin yaşamlarını sürdürürken uyacağını beyan ettiği kavramlardır. Vizyon ve misyona göre daha açık ve direk olarak uygulanabilirlerdir.
- **Politikalar;** işletmenin faaliyetlerini yürütürken izlediği yol ve yöntemlerdir. İşletmenin çeşitli konularda (örneğin ücret, işe alma, fiyatlama) birden fazla hareket tarzı olabilir. İşletmenin seçtiği yol, o konudaki politikasını oluşturur. İşletmenin misyon, vizyon, ilke ve değerleri uzun dönemde değişmezler. Fakat politikalar uzun dönemde duruma uygun olarak değiştirilebilir.
- **Uygulamalar;** işletmenin kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerdir. İşletme kültürü en somut yansımalarını günlük uygulamalarında gösterir.

İşletme Kültürünün etkilediği diğer önemli konular;¹⁶

Kariyer yönetimi; firmada insan kaynakları politikasının bir parçasıdır. Firmanın insan kaynakları politikası ise genel yönetim politikasının bir parçasıdır. Bu genel yönetim politikasına misyon, vizyon, ilke ve değerler şekil vermektedir. Dolayısıyla kariyer yönetimi politikası ve buna bağlı olarak kariyer yönetimi uygulamaları firma kültüründen etkilenmektedir.

¹⁵ <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>

¹⁶ D.C. Phesey ,**Organizational Culture**, Pitman Publishing, London 1995, s.126.

Kurumsallaşma; Organizasyonun tüm kişilerden bağımsız olarak belirlenmiş amaçlar doğrultusunda faaliyetlerine devam etmesi ve kendi varlığını buna adanmasıdır. Kurumsallaşma aynı zamanda sistemleşme ve kurallaşma sürecidir.

Misyon, vizyon, ilke ve değerler yol gösterici kavramlardır ancak doğrudan uygulanamazlar. Kurumsallaşma firmanın belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öyle güçlü ve bağlayıcı, ilke ve değerler öyle sağlamdır ki firmanın mevcut yönetimi kendilerini bunlara uygun hareket etmek mecburiyetinde hissederler.

Sistem ve prosedürler kurumsallaşma kavramının sadece bir parçasıdır. Vizyon, misyon, ilke ve değerler kurumsallaşma kavramının manevi yönünü oluştururken, sistem ve prosedürler de maddi yönünü oluşturur. Kurumsallaşma kavramı maddi ve manevi yönü ile bir bütündür.

Kurumsallaşma da bir işletme kültürüdür. Ancak her firmanın bir kültürü olduğu halde her firma kurumsallaşmış değildir. Kurumsallaşma için firma kültürünü oluşturan unsurların bazı nitelikleri kazanması gerekmektedir. İşletmeler başlangıçta bir makineye daha sonraları ise yaşayan bir organizmaya benzetilmiştir. Hedeflenen amaçlara ulaşmada, belli görevleri yerine getiren makineler olarak kabul edilen işletmeler, birçok parçadan oluşmaktadır. Amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda en verimli biçimde çalışması için bu parçalar mantıksal bir tasarımla bir araya getirilmiştir. Klasik yaklaşımlar için, çalışanlar makinenin bir parçası olarak kabul edilmekte, yöneticiler ise, makineyi tasarlayan, parçalarını en uygun biçimde birbirine bağlayan, makinenin en uygun biçimde çalışmasını sağlayacak olan mühendisler olarak kabul edilmiştir.

Sistem yaklaşımının ve durumsal yaklaşım teorilerinin uygulandığı işletmelerde ise, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama mücadelesi veren organizmaya benzetilmiştir. Günümüzde işletmeler, mal ve hizmet gibi şeylerin yanı sıra, kültür üreten yapılar olarak kabul edilmektedir ve kültür bir organizasyonun ya bir yan ürünü olarak ele alınmakta ya da organizasyonların kendisi bir kültür olarak kabul edilmektedir. İşletme kültürü kavramı da bu yaklaşımın bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.1 İşletmelerde Verimlilik ve Kültür İlişkisi

İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve yasal çevre, işletmenin başarısı ve başarısızlığı üzerinde etkili olmaktadır. Çevre şartlarının işletmeyi etkilemesinin yanında, işletmenin de çevre şartlarını değiştirebileceği unutulmamalıdır. İşletmenin değişen çevre koşullarına adapte olabilmesi ve hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi iktisadilik prensibi açısından verimlilik oranını(Çıktı / Girdi) mümkün olduğunca arttırması istenir. Buda ancak çalışanların etkin bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri ile sağlanabilir.

İşin niteliğinin değişmesi, eğitim düzeyinin ve yaşam düzeyinin yükselmesi ve medyanın etkinliğinin artmasına bağlı olarak çalışanların işletmeden beklentileri değişmiştir. İşletmeler çevrelerinde meydana gelen değişimlere daha duyarlı hale gelmiştir. İşletmelerde uzun bir süre teknolojik gelişmelerle sağlanan verimlilik, sosyal sorunların çözümünü geciktirmiştir. Bu kültürel değişimler, çalışanların motivasyon etkinliği üzerinde çok önemli bir rol oynamıştır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bireysel gelişme ön plana çıkmıştır. Çalışanlar için kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamda çalışmak ve içinde oldukları sosyal ortam tarafından benimsenmek önemli bir hale gelmiştir. Verimliliğin anahtarı, birlikte çalışan insanların birbirlerine karşı tutumlarıdır. İş tutumlarını etkileyen en önemli etmen, çalışanların davranışlarını çevreleyen ve şekillendiren işletme kültürüdür. Verimliliği etkileyen faktörlerden makine ve teknoloji, insanlar tarafından etkin bir şekilde kullanıldığı takdirde verimlilik elde edilir. Verimliliği etkileyen faktörlerin biçimsel analizi, bu faktörlerin çoğunun insan kaynağının kalitesi ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak insan kaynağındaki değişimler analiz edilerek, uygun yönetim tekniklerinin saptanması, işletmelerin başarısı için gerekli olmaktadır.¹⁷

1.2.2 Strateji ve Kültür İlişkisi

Strateji ve stratejik yönetim kavramları, son yıllarda yönetim literatürüne hakim olan kavramlardır. Stratejik yönetim, tepe yönetimin felsefine ilişkin bir kavram olduğu için örgüt kültürü ile doğrudan ilgilidir. Etkin olabilmek için, strateji oluşturma süresinin mümkün olduğunca kısa olması gerekir. Bunu yapmanın gereklerinden birisi de örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün değişimini iyi tanımdır.

¹⁷ Çerik, ss.16-18.

Strateji her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bir planlama sürecidir. Bu bağlamda, strateji, değişen çevre koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak, örgüt kültürünün kapsamında değerlendirilebilir. Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir.¹⁸

- Stratejinin oluşturulması, örgütün çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi de oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.
- Çevresel tarama sürecinde hakim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
- Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
- Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra örgüt stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim olurlar.
- Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.
- Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
- Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alanda “toplam kalite yönetimi” TKY yaklaşımıdır. Kısaca, bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Buna göre, kalite uygulamaları örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır.

1.2.3 Örgütsel Yapı ve Kültür İlişkisi

Sosyal bir sistem olan işletmelerde, etkin ve verimli bir işleyiş ve çalışmanın ön koşulu; örgütsel yapı ve işletme kültürü arasındaki uyumdur. Ancak örgütsel yapı, işletme kültürünü de etkilediğinden, toplum kültürü ile de uyum sağlaması gerekmektedir.¹⁹ William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur.

¹⁸ Salih Güney, ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.190.

¹⁹ Çerik, s.20.

Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere giderek Japon şirketlerinin kültür özelliklerinden bazılarını kendilerine adapte etmeye çalışmaktadır. Bunu yapmalarının sebebi Japon şirketlerinin, bireylerden daha fazla verim alabilmeleridir.²⁰ Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Ama bu sistem Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır. Aşağıdaki tabloda üç kültürün değerleri karşılaştırılarak gösterilmiştir²¹.

Tablo 1: William Ouchi "Z" Kültürü Modeli

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

Kaynak: Eren, *age*, s.151.

²⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th Edition, Singapore: McGraw-Hill, , 1992,ss574-576.

²¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998,ss.106-109.

Z Modelinin uzun bir süre Japonya’da başarılı olmasının sebebi, Japonya’nın yüksek üretkenlik, örgütsel kararlılık, başarı ve yaratıcılık gibi yaygın olan yönetsel değerleri ile bu modelin tutarlılık göstermesidir.²²

1.2.4 Teknoloji ve Kültür İlişkisi

Örgütler içinde bulundukları ortamda tek başına duran, izole yapılar değildir. Aksine içinde bulundukları ortamdan ve çevreden yoğun bir biçimde etkilenirler. Örneğin, yöneticiler geleneksel bir biçimde yeni teknolojilerden, taleplerden, müşterilerden, hükümetlerin kararlarından, ekonomik yapıdan etkilenecek örgütü yaşatmaya ve bu talepleri tatmin etmeye çalışırlar. Diğer bir deyişle çeşitli kaynaklardan gelen baskılar, örgütü bunlara uyum sağlamaya zorlarlar.

Örgütün çevresi veya dış çevresi, örgütün dışında kalan ve onu etkileyen elementlerden oluşur. Örneğin; insanlar, diğer örgütler, ekonomik faktörler ve amaçlar örgütün dışında olan ve onu etkileyen çevrenin bir kısmıdır. 1988’de meydana gelen aşırı sıcaklık ve kuraklık, dünyanın birçok ülkesinde örgütlerin ihtiyaç duydukları hammaddelerin fiyatlarını arttırarak onların enerji tüketimlerini yükseltmiştir. Bu durum örgüt içinde çalışanları da; sağlık ve güdüleme açısından etkileyerek, örgüt içinde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yani örgütün dışında oluşan bir doğal iklim olayının etkisi örgüte yansımıştır. Aynı şekilde Sovyetler Birliği’nde ve Çin’de meydana gelen politik değişiklikler ve yeni yapılanmalar dünyada birçok örgüte yeni olanaklar doğurmuş ve bu ülkelerde, yeni oluşumları ve ticareti geliştirici etkiler yaratmıştır. Burada da politik oluşumların örgütler üzerinde yarattığı etkileri görmekteyiz. Çevrenin nerede başladığını bilebilmek için, örgütün sınırlarını çok iyi çizmek zorunluluğu vardır. Bu sınırlar bazen elle tutulup gözle görülemez derecede anlaşılması güçtür, en azından değişebilirler. Bu bakımdan tanımlanması son derece zordur. İnsanoğlu dünya üzerinde var olduğundan beri, iki savaşın, iki temel çelişkinin içinde bulur kendini: İnsanın doğa ile savaşı ve insanın insan ile savaşı. İnsanın doğa ile olan çelişkisi, sonuçta, araç, gereç ve bilgi olarak, teknolojiyi üretmiştir.²³

²² Çerik, s. 22.

²³ Erdoğan, s.47.

Teknolojik gelişmeler, işletmelerdeki motivasyon, gruplar arası ilişkiler, iş hacmi, kapsamı ve iş süresi gibi birçok unsuru etkilemektedir. Kullanılan teknoloji, bir firmanın etkinlik durumunun belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji türünün kültür ve yapı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu açıktır. Örneğin; teknoloji yoğun çalışan bir örgütün kültürü, üyelerin teknoloji ile uyum derecelerine göre şekillenecektir.

Teknolojik gelişmelerin çalışanların iş süreçlerini kısaltarak, insanların kültürel faaliyetlere katılmalarını sağlaması toplum kültürünün gelişmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca, kültürünün teknolojik yönü güçlü olan ülkelerin, gelişmiş ülkeler olarak adlandırıldığı düşünülürse, toplum kültürünün önemli bir unsuru olduğu görülür.

1.2.5 Liderlik ve Kültür İlişkisi

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:²⁴

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel geriliminde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

²⁴ K.E Aupperle, W. Acar, D.E. Booth , “ An Emprical Critique Of In Search Of Excellence: How Excellent Are The “Exellent Companies?”, Journal Of Manegement, Volume 12, ss. 499-512.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır.

Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeye birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul etmiştir²⁵.

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar.

Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler.

Deal ve Kennedy örgütsel kültürün temel öğelerini analiz etmişlerdir. Gerçekçilik, teknolojik ve verimlilik, başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olarak görülmekle birlikte, bu örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültür de başarının odak noktasını oluşturmaktadır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir.²⁶

²⁵ W.K Hoy & C.G Miskel, *Educational Administiation*, Megraw Hill Inc, 1991, s.298.

²⁶ T.S. Segiovanni & R.J. Starrat, *Supervision Human Perspectives*, Mcgraw-Hill Book Commany, 1988, s.197.

Liderlik gücünün dört önemli dayanağı vardır.²⁷

1. Liderliğin kültürel-sembolik gücü: Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanır. Sembolik bakış açısı, adet, sembol, tören ve şifrelerin, tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve modelleştirilmesini içerir.

2. Liderliğin eğitsel gücü: Liderin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetişme düzeyine dayanır.

3. Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü: İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma, insan potansiyelini anlama kavramlarıyla açıklanabilir.

4. Liderliğin teknik gücü: Örgütsel yapı, politikalar ve programlar konusundaki gerçekçi yaklaşımlar olarak ifade edilebilir.

1.3 Ulusal Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup; kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılabilir.²⁸

Toplumun inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklara dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri kültür ise, alt kültürü ifade eder.

İnsanın maddi eşyaları kültürünün en somut göstergeleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültürde maddi kültürdür. Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır.

²⁷ T.S. Segiovanni & R.J. Starrat, s.198.

²⁸ Erdoğan, ss.122-126

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir.²⁹

- Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.
- Birlikte oluşan (cofigurative) kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür.
- Önceden oluşan (prefigurative) kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür.

1.3.1. Ulusal Kültür

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür.

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı, içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetimine olan etkisi, uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır.

Aşağıdaki eski bir doğu hikâyesi, çeşitli kültürlerle ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örneklemeaktadır.³⁰

“ Bir zamanlar büyük bir sel olmuş; bir maymunla bir balık, bu sele kapılmış sürüklenirken, çevik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarmıştır. Şaşkın şaşkın aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu görür. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkarır. Sonuç kaçınılmazdır, balık ölür.”

²⁹ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 8. Baskı, 1999, s.105

³⁰ Arvind Phattak, *Uluslararası Yönetim*, Çeviri, Çevirenler: A.Baransel, T.Somay, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:213, 1990, s.24.

Balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu varsayan hikâyedeki bir maymun gibi bir kısım uluslar arası yönetici farkında olmadan farklı kültürlerle mensup insanların da kendisi gibi düşünüp hissettiklerini varsaymaktadır.

Belli bir kültür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle; uluslar arası yönetimde, kültürel farklılıkları göz önüne almayıp sadece bir eksiklik olmakla kalmayıp, kötü işletmecilik olarak da nitelendirilir.

İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamı yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün birer parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir.

Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji, organizasyona girerken, bir takım kültürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırılabildiği oranda etkin olabilecektir. Böylece “İşletme Kültürü” adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır.³¹

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürlerinde, iş görenlerin davranışlarını yönlendiren davranışsal parametreler oluşmuştur. Fakat zayıf örgüt kültürlerinde, iş görenler davranış tarzına karar vermeye çalışırken zaman kaybederler.

Örgüt kültürünü belirleyen faktörler de çok sayıdadır. Ürünler, müşteriler, büyüklük, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans koşulları, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim şekli, bilgi sistemleri, karar mekanizmaları, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaki faktörler gibi hususlar örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe katkı sağlarlar. İnanç, değer ve varsayım bütünü sayesinde davranış parametrelerini oluşturan örgütsel kültür ortaya çıkar.

³¹ Mehmet Tikici, ve diğerleri, **Örgütsel Davranış**, Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları, 1998, s.49.

İşletme kültürü, ulusal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış biçimlerini işletmenin içeriğine yansıtan bir alt kültürdür. Ulusal kültür değerlerini taşıyan birey, içinde yer aldığı kültür ya da kültürlerin değerlerine bağlı olacak; karar ve davranışlarını bu değere uydurmak durumunda kalacaktır. Dolayısıyla, işletme yöneticisi için kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak tanımlanmaktadır. Toplum kültürü toplumun yeni üyeleri tarafından sosyalizasyon yoluyla benimsenmektedir. Ancak sosyalizasyon süreci içerisinde, yeni üyelerde oluşuma katkıda bulunmakta, böylece kültür, toplumun yeni üyelerinin biçimlendirdiği gibi, onlar da kültürü biçimlendirmektedir. Buna bağlı olarak işletme kültürünün, mevcut toplumsal kültürün bir yansıması olduğu söylenebilir.³²

1.3.1.1 Hofstede'nin Kültürel Analizi

Bu konuda yapılmış en tanınmış araştırma Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Araştırmasında 1969–1974 yılları arasında Türkiye'nin de içinde bulunduğu 53 değişik ülke, 3 bölgeden 100.000'den fazla farklı insanları kullanmıştır. IBM firmasında çalışan bu kişilere sorular sorarak gruplama yapmaya çalışmıştır. Hofstede kültürü beş boyutta incelemiştir.³³

1.3.1.1.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. Bazı ulusal ve yerel kültürlerde güç dağılımında eşitsizlikler görülmektedir. Güç Mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki organizasyonlarda hiyerarşik piramit yüksektir ve merkezîyetçilik ön plandadır; iletişim yukarıya doğru azalır. Bu tarz ülkelere; Arap Ülkeleri, Malezya, Hindistan ve Meksika örneklerini verebiliriz. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde gücün kullanımı, gücü elinde bulunduran kişilerin karizmatik özelliklerine ve gücü kullanma yeteneklerine bağlıdır.

³² Çerik, ss.28-29.

³³ Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Sage Publications, 2001, s.279.

Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki işletmelerin diğer özellikleri³⁴

- İşletmelerde güç çok az sayıdaki bir grubun elinde toplanmıştır
- Hiyerarşik piramidin yüksek olması nedeniyle, yönetici sayısı artmaktadır
- Ücretler arasındaki eşitsizlik fazladır
- İşçilerin eğitim düzeyleri düşüktür
- İdeal yönetici tipi, yardımsever bir otokrat ya da “iyi bir baba”dır. Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, astların, yöneticilerinin yardımsever bir otokrat yâda iyi bir baba olması şeklindeki beklentileri, onların çocukluktan itibaren büyüklerine itaati öğrenmeleri ile açıklanabilir.

Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurmakta, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmektedir.

Güç mesafesinin az olduğu işletmelerde güç işletmedeki pozisyona, yeteneğe ve uzmanlığa bağlıdır. Güç mesafesinin az olduğu ülkelere Almanya, Norveç, Avusturya, Danimarka ve Finlandiya örnek olarak verilebilir.

1.3.1.1.2 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınan bir toplumun en önemli özelliği, belirsizliğe karşı endişe duymasıdır. Belirsizlik ortamlarında, plan, program ve yöntemler hakkında açık ve net bir bilginin olmayışı, bu ortamlarda karışıklığa neden olmakta ve ortamdaki değişimler çok hızlı olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler, bulanık ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler.

³⁴ Çerik, s.102.

Hofstede, toplumların belirsizliğe karşı duydukları endişe düzeylerini inceleyerek, belirsizliğe karşı tutumların iki şekilde ortaya çıktığını ortaya belirtmiştir.³⁵

- Belirsizlikten Kaçınma
- Belirsizliğin Hoş Görülmesi

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda, bireyler daha fazla endişe duymakta ve stresleri artmaktadır. Belirsizliği hoş gören toplumlarda endişe düzeyini düşük olmasına bağlı olarak stres de daha az olmaktadır. Belirsizlikten kaçınan topluluklardaki insanlar duygularını kontrol edememekte ve çevrelerine karşı aktif ve saldırgan bir tutum izlemektedirler. Bu tür topluluklarda kurallara ve yasalara gereksinim fazladır ve insanlar risk almaktan kaçınırlar.

Belirsizliği hoş gören topluluklarda ki insanlar ise, duygularını kontrol altında tutmakta ve saldırganlık bu tür kültürlerde hoş karşılanmamaktadır. Bu tür topluluklarda risk alma eğilimi fazladır. İnsanlar birçok sorunu kurallar olmadan da çözülebileceği inanırlar.

1.3.1.1.3 Bireycilik ve Toplumculuk

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireycilik, bireyler arasındaki ilişkilerin zayıf olduğu toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Bireyciliğin hakim olduğu toplumlarda insanlar daha çok ilgilerini kendilerine ve ailelerine yöneltmektedir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireyci toplumlarda bilinç, özerklik, duygusal özgürlük, bireysel teşebbüs, zevk peşinde koşma, maddi güvenlik, belirli bir arkadaşlığa gereksinim ve evrensellik gibi değerler ön plandadır. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Toplumdaki genel eğilim birlikte düşünme ve hareket etmedir. Ortak bir kimlik, duygusal bağların kuvvetli olması, grup dayanışması, paylaşım ve grupça karar alınması bu kültürün genel eğilimidir.³⁶

³⁵Çerik, s.65- 69

³⁶ Hofstede, ss.209–215.

1.3.1.1.4 Erkeklik -Dişilik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayırım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.³⁷

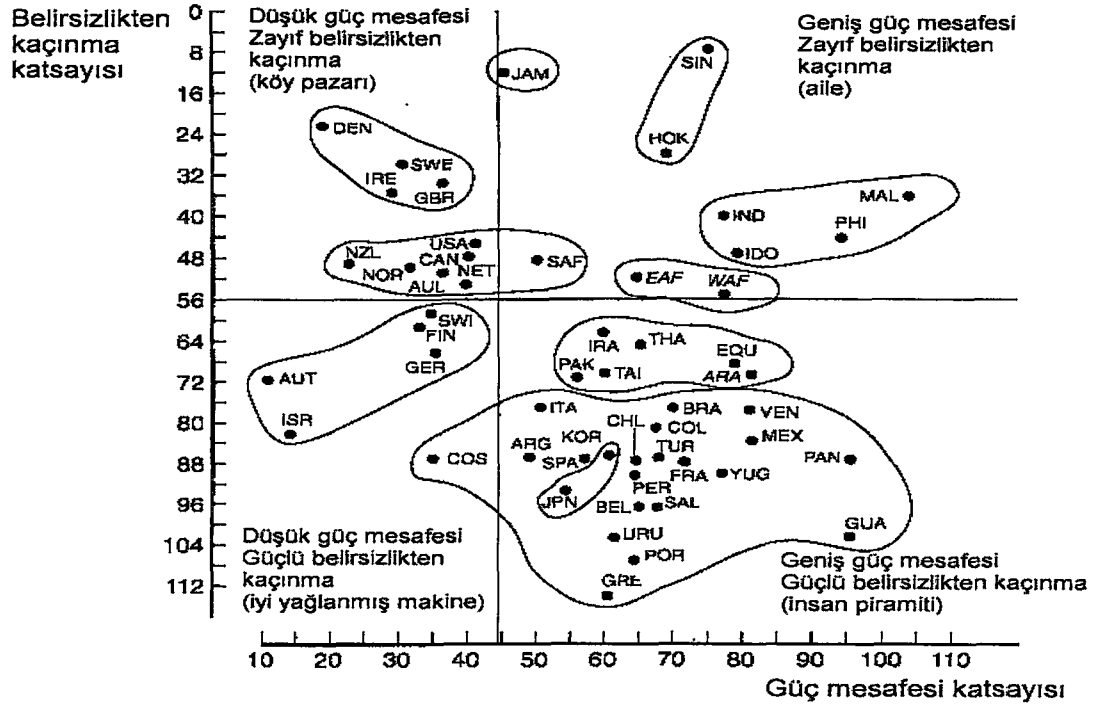
Bireysellik katsayısı Amerika için oldukça yüksek çıkmıştır, Japonya ise sıralamada yirmi üçüncü olmuştur. Erkeklik ile ilgili sonuçlara örnek olarak Japonya ve İsveç verilebilir. Japonya eril, İsveç ise dişil bir toplum olarak gözükmektedir. Japonya’da kadınların görevi ev ile ilgilenmek ve çocuk yetiştirmekken, İsveç’te Volvo fabrikasında kocasıyla beraber çalışan birçok kadın vardır. Erkekliğin ve dişiliğin egemen olduğu toplumlarda farklı yönetici tipleri ortaya çıkmaktadır. Erkeliliğin baskın olduğu toplumlarda bir yöneticinin, iddialı, sert, agresif olması beklenmektedir. Yönetici grup kararlarına açık liderden çok, tek başına karar verici bir niteliğe sahip olmalıdır. Kadın ve erkeğe verilen rollere bağlı olarak, ülkelerin farklı endüstri tiplerinde başarılı olduğu görülmektedir. Erkeklerin egemen olduğu kültürler “rekabet”e yönelik olmaktadır. Dişiliğin egemen olduğu kültürlerde ise, hizmet sektöründe daha başarılı olunmaktadır. Erkeklik ve dişilik boyutunda, verilen önem açısından değerlerin ayrımı şu şekildedir:³⁸

Erkekliğin egemen olduğu toplumlarda; ücret, sürekli bir şeyler öğrenme, işte ilerleme olanakları, teknik gelişmeleri izleme iken, dişiliğin egemen olduğu toplumlarda; yönetici, işbirliği, fiziksel koşullar, iş güvenliği önem kazanmaktadır.

Hofstede’nin çalışmasından Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma boyutlarını kullanarak ulaştığı sonuçları aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Hofstede grafiği dört bölüme ayırmış ve elde ettiği sonuçlara göre ülkeleri grafiğe yerleştirmiştir.

³⁷ Hofstede, s. 280.

³⁸ Çerik, s.77.



Anahtar

ARA	Arab-speaking countries (Egypt, Lebanon, Lybia, Kuwait, Iraq, Saudi Arabia, United Arab Emirates)	FRA	France	PAK	Pakistan
ARG	Argentina	GBR	Great Britain	PAN	Panama
AUL	Australia	GER	West Germany (formerly)	PER	Peru
AUT	Austria	GRE	Greece	PHI	Philippines
BEL	Belgium	GUA	Guatemala	POR	Portugal
BRA	Brazil	HOK	Hong Kong	SAF	South Africa
CAN	Canada	IDO	Indonesia	SAL	Salvador
CHL	Chile	IND	India	SIN	Singapore
COL	Columbia	IRA	Iran	SPA	Spain
COS	Costa Rica	IRE	Ireland (Republic of)	SWE	Sweden
DEN	Denmark	ISR	Israel	TAI	Taiwan
EAF	East Africa (Kenya, Ethiopia, Tanzania, Zambia)	ITA	Italy	THA	Thailand
EQA	Equador	JAM	Jamaica	TUR	Turkey
FIN	Finland	JPN	Japan	URU	Uruguay
		KOR	South Korea	USA	United States
		MAL	Malaysia	VEN	Venezuela
		MEX	Mexico	WAF	West Africa (Nigeria, Ghana, Sierra Leone)
		NET	Netherlands	YUG	Yugoslavia (formerly)
		NOR	Norway		
		NZL	New Zealand		

Şekil 2: Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesinin Ülke Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Kaynak: <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>

1.3.1.1.5 Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Yönelimi

Geert Hofstede, Çinli işveren ve yöneticiler ile geliştirilen bir araştırmayı kullanarak yürüttüğü uluslararası çalışmanın ardından aşağıdaki beşinci boyutu literatürüne eklemiştir. Hofstede, bu beşinci boyutu; bir kültürün uzun dönem yönelimi olarak tanımlamaktadır.

Konfüçyüs öğretisinin pozitif kutbu gelecek yönelimli araçları, negatif kutbu ise geçmiş ve şimdiki dönem yönelimli araçları gruplamaktadır. Uygulamada ise bu boyut, uzun döneme karşı kısa dönem yönelimini ortaya çıkarmaktadır.

Uzun dönem yönelimi (Long-Term Orientation: LTO), geleneğe uzun vadeli bağlılık toplum tarafından benimsenmesi veya benimsenmemesi üzerinde odaklanır. Yüksek uzun dönem yönelimi sıralaması, ülkenin uzun dönem karar ve geleneğe saygı değerlerini benimsediğini göstermektedir. Bu yönelimin, uzun ve zahmetli çalışmaların bir sonucu olarak uzun dönem ödülllerinin beklendiği yerlerde güçlü bir çalışma ahlakını desteklediği düşünülmektedir. Bununla birlikte bu boyutun toplumda ve iş dünyasında gelişmesi uzun zaman alabilmektedir. Düşük uzun dönem yöneliminin (LTO), ülkenin uzun dönem geleneksel yönelim kavramını kuvvetlendirmedeği görülmektedir. Bu kültürde değişim, uzun dönem gelenekleri tarafından engellenmediğinden daha hızlı olabilmektedir. Uzun döneme karşı kısa dönem yönelimi boyutunun Konfüçyüs öğretisini anımsatan araçlara dayandığı görülmektedir. Hofstede'nin araştırması, Konfüçyüs çalışma dinamizminin (kişisel dengede dayanıklılık ve geleneğe saygı) uzun ve kısa dönem boyutlarını karşılaştırmaktadır. Uzun dönem yönelim farklılıklarının uygulamaları iki bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölüm aile, iş ve sosyal yaşam üzerine düşünme yolları ile ilgilenmektedir. İkinci bölüm ise dinsel ve felsefik temaları içermektedir. Bu boyut dinsel nedenlerden bağımsız olarak hangi erdemli yaşamın amaç olduğunu açıklamaktadır.³⁹

Uzun dönem yönelimi kutbunda yer alan değer yüklemeleri

- Sabır (Israr)
- İlişkileri statüye sıralama ve bu sıralamayı gözetme
- İdare etmek

³⁹ Serdar Bozkurt, "Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetimsel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), ss.78-80

- Utanma duygusu

Kısa dönem yönelimi kutbuna yer alan değer yüklemeleri

- Kişisel metanet ve denge
- “Yüzünü” koruma
- Geleneğe saygı
- Selamlaşma, iyilik ve hediyelerin karşılıklılığı

Uzun dönem yönelimine sahip kültürlerdeki işletmeler pazarlarında güçlü konumlar elde etmek için çalışmaya alışkındırlar; çabuk sonuçlar beklememektedirler.

Kısa dönem yönelimli kültürlerdeki işletmelerde ise “bilânço”(geçen ay, çeyrek ya da yılın sonuçları) önem taşımaktadır; kontrol sistemleri buna odaklanmıştır ve yöneticiler sürekli olarak bununla değerlendirilmektedir. Yöneticiler, bugünün bilânçolarıyla değerlendiriliyorsa da bu bilânçolar geçmiş dönemde alınmış kararların sonucudur.

Tablo 2: Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlardaki Temel Farklılıklar

Kısa Dönem Yönelimli İşletmeler	Uzun Dönem Yönelimli Toplum
Kurallar içinde yaşamak bir problemdir.	Kurallar içinde yaşamak bir problem değildir.
İş ortamında kısa dönem sonuçları (Bilânço) önemlidir.	İş ortamında ilişkiler ve piyasa pozisyonu inşa edilir.
Aile ve iş alanları birbirinden ayrıdır.	Dikey koordinasyon, yatay koordinasyon, kontrol ve intibak
Saygınlık: ekonomik ve sosyal yaşam yeteneklere göre düzenlenmiştir.	İnsanlar daha eşit yaşmalıdır.

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2nd ed., California: Sage Pub., 2001, s.366.

Tablo 3: Uzun Dönem Yönelimi Toplumsal Normları

Kısa Dönem Yönelimli Toplum	Uzun Dönem Yönelimli Toplum
İhtiyaçların hemen tatmini beklenilir.	İhtiyaçların ertelenmiş tatmini kabul edilir.
Gelenekler dokunulmazdır.	Gelenekler değişen şartlara adapte edilebilir.
Aile yaşamı yükümlülükler ile sürdürülmektedir.	Aile yaşamı ortak görevler ile sürdürülmektedir.
Harcama	Tasarruf ve yatırım
Bilanço	Güçlü bir piyasa pozisyonu kurma
Analitik düşünme	Sentezci düşünme

Kaynak: Hofstede, s.368.

1.3.1.1.6 Türkiye'nin Hofstede'nin Kültürel Analizindeki Yeri

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede 1969–1974 yılları arasında 53 değişik ülke arasında yapmış olduğu ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu araştırmasında şu sonuçları elde etmiştir:

Güç mesafesi: Yüksek

Belirsizlikten kaçınma: Yüksek

Bireycilik-Toplumculuk: Toplumcu

Erkeklik-Dışılık: Dışılık değerleri daha baskın ⁴⁰

1.3.2 Örgüt Kültürü

Kültür kavramının kendisinde olduğu gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Bir tek kelimeden oluşmasına rağmen içeriği son derece geniş ve kapsamlıdır. İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir: Bazıları daha geniş, bazıları ise daha spesifiktir.

⁴⁰ Çerik, s.79.

Örneğin, Deal ve Kennedy işletme kültürünü *“iş yapma ve yürütme biçimi”* olarak tanımlarlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Daha spesifik bir tanım ise Schein tarafından yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü, *“Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir.”* Peter ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü, *“Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı”* olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürünü daha birçok biçimde açıklayan tanımlar mevcuttur.⁴¹ Tanımlar arasında farklılık olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan birinci ortak özellik örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin, bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Bunu bazı mağazaların daha hemen girişinde görmek mümkündür. Burada geçerli olan değer müşteriyi suçlamamak, onu hor görmemektir. Genellikle örgüt içindeki bir hata böyle bir davranışa yol açmıştır diye kabul edilir. Bu nedenle örgüt içi çalışan personel cezalandırılır. Buna karşın, bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklarlar.

İkinci bir ortak özellik ise, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de bazen örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bu nedenle de bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar.

Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesle bir efsane olarak geçer.

⁴¹ Kirel ve Özkalp, s.97.

Çalışanlar bunları duyarak, örgütün değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir.

Böylece bu üç temel veriyi göz önüne aldığımız zaman şu şekilde bir tanım yapmak olasıdır: *“Örgüt kültürü birtakım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır”*.⁴² Bu değerler, örgüt içindeki çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirler ve çalışanların birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.

Örgüt kültürü hakkında bir diğer çok kabul gören tanım ise şu şekilde yapılmaktadır. *“Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür”*. Bu tanımda sözü edilen paylaşılan anlam ve özellikler ise örgütün temel değerleridir. Bu tanımı paylaşan yazarlara göre, örgütün kültürünü oluşturan on temel karakteristik bulunmaktadır.

Bunlar:

1. **Bireysel Katılım veya Teşebbüs (Individual Initiative):** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı.
2. **Risk Toleransı (Risk Tolerance):** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları.
3. **Yön (Direction):** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi.
4. **Birleşme (Integration):** Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi.
5. **Yönetim Desteği (Management Support):** Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi.
6. **Kontrol (Control):** İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni.
7. **Benlik (Identity):** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları.
8. **Ödül Sistemi:** Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı.
9. **Çatışma Toleransı (Conflict Tolerance):** Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi.
10. **İletişim Kalıpları (Communication Patterns):** Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

⁴² Kirel ve Özkalp, s.98.

Bütün bu karakteristikler bir örgüt için aşağıdan, yukarıya doğru yükselebilir veya azalabilir. Bu karakteristiklerin toplamı genelde örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü çalışanların bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir.

Örgüt kültürünü tek bir model içerisinde ele almak çok zor olduğu için bu konuda geliştirilen üç yaygın modeli çalışmamızda incelemeye çalıştık. Bunlardan birincisi Amerikalı ünlü sosyolog T. Parsons tarafından ortaya atılan “AGIL” modelidir.

Bu model dört İngilizce sözcüğün baş harflerinin yan yana getirilmesiyle tanımlanır. Bu modelde Parsons’un kullandığı dört kavram uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk adlarını taşır. Daha güncel iki yaklaşım ise Ouchi ve Peters ve Waterman tarafından geliştirilmiştir. Bilindiği gibi Japon bilim adamı Ouchi Z teorisinin yaratıcısıdır. Kendisi tipik Japon işletmeleri, Z modeli Amerikan işletmeleri ve tipik Amerikan işletmelerini karşılaştırarak aralarındaki kültürel farklılıkları vurgulamıştır.

Peters ve Waterman ise, başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada bu şirketlerin başarılarının nedenini araştırmışlar ve bunu sekiz önemli nedene bağlamışlardır. Bu sekiz faktör; eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak ve değerlerle yönetmek, en iyi becerilen işe bağlı kalmak, yalın biçim, az kurmay ve gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunmasıdır.

Kültürün nasıl kazanıldığı ve korunduğu da çok önem taşır. Örgüt kültürünün kazanılmasında en önemli süreç örgütsel toplumsallaşmadır. Bir toplumda yaşayan bireyler toplum içinde geçerli olan kültürü nasıl kazanıyorlarsa, örgüt içerisinde çalışan insanlar da örgütün değerlerini veya kültürünü benimseyerek toplumsallaşmaktadırlar. Bu da üç aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Bu aşamalar, örgüte girmeden önceki durum, örgütle karşılaşma, uyum veya değişim basamaklarıdır.⁴³

⁴³ Sevgi Ayşe Öztürk, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994 (Stephen P. Robbins, *Essential of Organizational Behavior*), s.318.

1.3.2.1 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdıkları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz:⁴⁴

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur; Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2. Örgüt kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır; örgütsel kültür her örgüt için ayrı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde anonim olma özelliğini kazanacaktır.

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü E. Schein isimli düşünürü göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir.

4. Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır; Kültürün öğrenilmesinde yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.⁴⁵

⁴⁴ Kirel ve Özkalp, s.162.

⁴⁵ Eren, s.139.

1.3.2.2 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Belirleyicileri

1.3.2.2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütün başlangıç kültüründe, kurucu sahibinin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri başlıca etkenlerdir. Kurucular, örgütün ne olacağı konusunda bir vizyon sahibidir ve önceki gelenek ve ideolojilerden bağımsızdır. Kültür bir kere oluştuğu takdirde, örgüt içindeki faaliyetler bu kültürün tüm çalışanlara bir dizi benzer deneyimler aktararak onun iyice yerleşmesine, korunmasına hizmet eder. Seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ödüllendirme şekilleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri, terfi prosedürleri çalışanların örgüt kültürüne uyumunu sağlar; onu destekleyenleri ödüllendirir, desteklemeyenleri cezalandırır ve hatta işlerine son verir. Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında özellikle üç faktörün büyük etkisi vardır. Bunlar seçim prosedürleri, tepe yöneticilerin faaliyetleri ve uygulanan sosyalleşme metotlarıdır.⁴⁶ Örneğin, Microsoft'un kültürü büyük ölçüde kurucusu ve günümüzdeki tepe yöneticisi olan Bill Gates'in etkisi ile oluşmuştur. Birey olarak Gates, saldırgan, rekabetçi ve son derece disiplinli bir kişiliğe sahiptir. Bunlar, başında bulunduğu yazılım devini anlatmak için genellikle kullanılan ifadelerin aynısıdır. Bu da personel seçiminde kullanılan kriterleri büyük ölçüde etkiler. Tepe yöneticilerinin faaliyetleri örgüt içinde kabul edilebilir davranış biçimlerinden genel bir iklim oluşturur.

Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi, bir taraftan yeni elemanların taşıdığı değerlerin örgüt kültürüne uygunluk derecesine, diğer taraftan da tepe yönetimin seçtiği sosyalleştirme metotlarına bağlı olacaktır.⁴⁷

1.3.2.2.2 Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Değerler ve Normlar

Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar.

⁴⁶ Hodgetts & Luthans, s.104.

⁴⁷ Eren, s.117.

Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir. Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler. Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur:

- Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz.

Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.⁴⁸

Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur. Örgütlerde doğru olarak kabul edilen şeyler yeni gelenlere de öğretilir, böylece yeni gelenler bu tür bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilirler.

⁴⁸ Başaran, s.112.

Güçlü kültürle sahip örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerlerdir.⁴⁹ Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir.⁵⁰

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşüncüyü paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Yapılan birçok ampirik araştırma ile değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir.

⁴⁹ James G. Hunt, Richard G. Osborn, John R.Jr. Schermerhorn, **Organizational Behavior**, 6th Edition, USA: John Wiley Sons Co. 1997, s.274.

⁵⁰ T. Üçok, "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989, s.317.

Amerika’da yaklaşık seksen işletmenin kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmektedir. Buna göre başarılı firmalar işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.⁵¹

Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler. En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır. Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır.

Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir.⁵²

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir.⁵³

İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, işgörenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir.

⁵¹ James G. Hunt, Richard G Osborn., John R. Jr., s.275.

⁵² Sabuncuoğlu ve Tüz, s.35.

⁵³ Başaran, s.113–114.

Normlar, ödöl ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.⁵⁴

İnançlar ve Tutumlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.⁵⁵

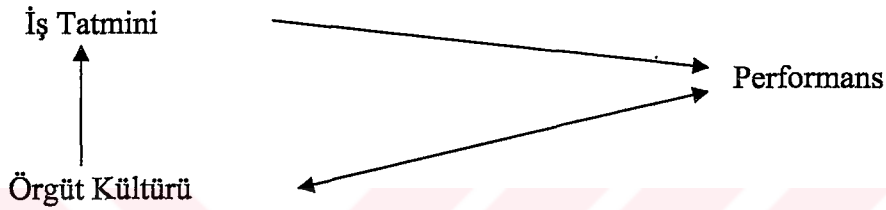
Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade eder. Bireylerin belirli bir konu ile ilgili tutum geliştirmeleri doğrudan deneyim yoluyla olabildiği gibi, dolaylı olarak başkaları veya yayın araçlarından edindikleri bilgiler doğrultusunda da olabilir. Tutumlar, bireyin bir konu ile ilgili bilgi edinmesiyle oluşan inançlara bağlı olarak başkaları veya yayın araçlarından edindikleri bilgiler doğrultusunda da olabilir. Tutumlar, bireylerin bir konu ile ilgili bilgi edinmesiyle oluşan inançlara bağlı olarak meydana gelirler ve bireyin davranışını açıklamada merkezi bir öneme sahiptirler. Tutumların incelenmesi ile davranışların önceden tahmini mümkün olacak ve tutum değişim süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumların etkilenmesi yoluyla denetim altına alınabilecektir.

⁵⁴ Enver Özkalp, **Örgütler ve Çalışma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986,s.76.

⁵⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, ,ss.36-37.

Örgüt kültürünün içeriğindeki inanç ve değerler setinin empoze ettiği yönetsel uygulamalar, şayet örgüt üyelerinde genele yaygın iş tatminine zemin hazırlıyor ise, bu durumda kültürün verimlilik artışı yoluyla uzun dönem performansa neden olduğundan bahsedebiliriz. Kültür, bileşimindeki öz değerleri gerek gözlemlenebilir tutum ve davranışlar olarak üyeleri nezdinde, gerekse fiziksel yerleşim biçimi olarak içsel çevre koşullarına yansıtarak görselleştirir.

Aşağıdaki şekilde Schein'ın örgüt kültürünü katmanlar halinde ortaya koyduğu yaklaşım çerçevesinde örgütsel yapının görünürdeki yansımaları ve işleyiş biçimleri olarak bu durumu gözlemlene imkânı elde ederiz.



Şekil 3: Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

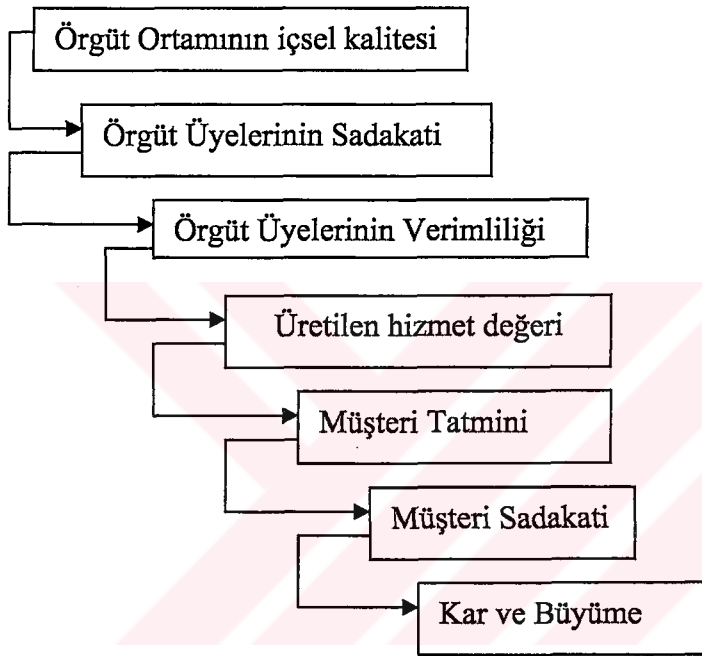
Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, ss.36-37

Özellikle iktisadi konjonktürün döngüsel daralmaya sahne olduğu dönemlerde örgütlerin norm kadro dışında kalan üyeleri ile yollarını ayırmak zorunda kalarak küçülmeye yöneldikleri gözlemlenmektedir. Böyle durumlarda kalan üyelerin verimliliğinin korunmasında homojen kültürel bir içerik iş tatminine zemin hazırlayan koşulların ortadan kalkmamasına engel olabilmektedir.

Örgütsel karar süreçlerinde, katılım iş ilintili konularda bireysel otonomi ve yetki, buluşçuluğun teşvik edilmesi, başarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi, örgüt içi iletişim kanallarının çift yönlü olarak açık olması sayesinde bilgi akışının kesintisiz sürmesi gibi kavramların iş tatminini arttırdığı birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir.

Kültürün, öz değerlerinin bu kavramları içermesi gerek yönetsel uygulamalarda, gerekse fiziksel koşullarda varlığını hissettirecek ve iş tatminini sağlayarak verimlilik artışına neden olabilecektir.

Aslında verimlilik artışı, yani performans yaratan temeldeki itici güç, iş tatmininin bileşenlerini özünde barındıran örgütün kültürünün kendisidir. Rollins ve Roberts da benzer olarak aşağıdaki şekilde görülen “Hizmet Kar Zinciri” yaklaşımında örgüt ortamının içsel kalitesinin (yönetmel ve fiziksel) örgüt üyelerinde genele yaygın sadakati teşvik ederek verimliliği arttırdığını ifade etmişlerdir. Artan verimlilik üretilen hizmet değerine yükselen kalite olarak yansımakta ve müşteri tatminini doğurmaktadır. Müşteri tatmini ise, müşteri sadakatine neden olarak örgütün kar ve büyümeye yönelik hedeflerine hizmet etmektedir.



Şekil 4: Örgütsel Hedefe Ulaşmada Birbirini Teşvik Eden Süreçler Bağlamında Hizmet Kar Zinciri

Kaynak: T. Rollins ve D. Robberts , **Work Culture, Organizational Performance And Business Success**, Westport: Quorum,1998,s.87.

Kültürün, iş tatminini doğurması oldukça önemli bir başka örgütsel verimlilik kaynağı olan sadakat kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bireye verilen değerin yüksek olması, bireylerin üye olan örgüte yüksek katma değerli çıktı üretmek yönünde teşvik etmektedir. İş tatmininin bahsi geçen içsel kaliteye yönelik kavramlar kadar önemli bir dayanak noktası da ödüllendirme değildir. Bu noktada da ücretlendirme yöntemi, genel bir ödül sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ücretlendirme yöntemleri üzerinde belirleyici rolü bulunmaktadır.

Günümüzün hızla değişen dünyasında ücretlendirme sadece örgüt üyelerini ödüllendirme ve motive etme açısından değil, aynı zamanda örgütleri götürmek açısından da kritik bir öneme sahiptir. Ücretlendirme stratejisinin örgüt kültürü ile uyumlu olması stratejik hedeflere ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin bu yolda desteklenmesi ve yönlendirilmesi açısından önemlidir.

Farklı örgütlerin birbiriyle örtüşmeyen kültürel özellikler taşıdığı göz önüne alınırsa her örgütün değişik ödüllendirme yöntemleri uygulaması gerekmektedir.⁵⁶

Rollins ve Roberts “Hizmet Kar Zinciri” yaklaşımına ek olarak kültür-ücretlendirme ilişkisini fonksiyonel, süreç tabanlı, zaman bazlı ve ağ örgüt olarak sınıfladığı dört farklı ücretlendirme yöntemiyle irdelemiştir.

İstikrar, rutin akış, güvenilirlik, kaynaklar ve ihtisaslaşma gibi kaynaklara odaklanan örgütlerde ücretlendirme programları örgüt üyelerini elde tutmaya, uzun dönemde güvenlik hissi yaratmaya ve bireylerin iş ve sorumlulukları arasındaki farkları ayırt etmeye dayalıdır. Bu tarz programlar dar anlamda tanımlanmış işlere ve bireysel performansa odaklanma eğilimindedir. Örgütler, üye adaylarını cezp etmek için içsel adalet ve dışsal mukayeseleri göz önüne alırlar. Bireysel ihtisaslaşmanın üzerinde önemle durulması nedeniyle fonksiyonel örgütlerde ücretlendirme programları birçok ve dar ödeme derecelerini içerir. Değişken ödeme planları veya teşvikler satış birimi gibi başarıda belirleyici rol oynayan veya üst düzey yönetimde anahtar rol oynayan kişilere tanınan sınırlı imkânlardır.

Müşteri tatminini nispi olarak ön planda tutan örgütler de, içsel adalete ek olarak bireyden ziyade takımların mukayese edilmesini ön plana çıkarır. Dışsal mukayesede piyasanın hangi seviyede ödeme yaptığı sadece yeni yeteneği keşfetmede önemlidir.

Üyeler örgüte atıldıktan sonra ücret artışları performansları ver ortaya koydukları yeni yaklaşımlarla orantılı olarak artış kaydeder. Belirli bazı takım ve rolleri diğerlerinden daha değerli kılan tüketici üzerinde sahip olduğu etkidir. Bireysel ihtisaslaşmaya fazla önem verilememesi nedeniyle ücret aralıları geleneksel örgütsel yapısına göre daha geniştir. Gerek bireyler gerekse takımlar bağlamında teşvikler örgüt geneline yaygınlık gösterir.

⁵⁶ R.D. Arvey, K.D. Murphy, “Performance evaluation in work settings”, *Annual Review of Psychology*, 1998,s.149.

Üçer aylık dönemlerde takım performansını motive etmek amacıyla küçük çaplı teşvikler dağıtılacağı gibi, örgüt üyelerinin tamamını kapsayan, genel performansları ve müşteri hizmetlerinde sağladıkları başarıya dayalı yıllık teşvik programları da uygulamaya sokulabilir.

Uzun dönemli ilişki yerine ağırlıklı olarak esneklik ve hıza önem veren zaman bazlı örgütler içsel adalete az önem verirler. Doğru zamanda doğru insanları hemen göreve getirme ihtiyacı nedeniyle ücretlendirme yöntemi dış piyasa koşullarına yönelik mukayeselere daha hassastır.

Ücretlendirmenin dayandığı standart ana odak noktasının hızlı sonuç elde etme olması nedeniyle diğer örgütlere göre daha zorludur. Teşviklerin sürekli ve genellikle kısa dönemli olduğu örgütlerde farklı olarak zaman bazlı örgüt kültürlerinde, örgüt kültürünün içeriği gereği teşvikler periyodik olup, proje süresince ve proje sonuçlarına göre belirlenir. Bu tarz örgütlerde birçok dereceyi kapsayan geniş bir bant yerine farklı ücret bantları mevcuttur. Örgüt üyeleri, örgütte kattıkları katma değere göre bir banttandır diğer bantta sıçrama yapabilirler.⁵⁷

İttifak ve girişimciliğin ön planda olduğu örgütlerde de içsel adalet pek önem görmez. Her bireyin her farklı proje için ortaya koyduğu yaklaşımın ücretlendiği bu tarz örgütlerde rekabetçi piyasa ücret seviyelerini ön plana çıkarmaktadır. Ağ tipi olarak adlandırılabilir bu tarz örgütlerde ödeme sistemi çok kutupludur. Yüksek yetenek seviyesine sahip olduğu kabul edilen örgüt üyelerine çok yüksek ücretler ödenebilir. Örgüt üyesi ve yönetici arasındaki ilişkiler kısıtlı bir zamana yayıldığından yan haklar oldukça sınırlıdır.

1.3.2.3 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerine anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimledir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu görürüz.⁵⁸

1. Örgütün tarihi
2. Örgütün değerleri ve inançları
3. Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler

⁵⁷ Y. Weiner, "Forms of a Value System: A focus On Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, 1988, s.626.

⁵⁸ H.E. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999, s.29.

4. Örgütün kültürel normları
5. Gelenekler, törenler, adetler
6. Örgütün kadın ve erkek kahramanları

Örgütsel kültür belirli norm ve değerlerin bir araya getirilip belirli biçimlerde ifadesiyle mümkündür. İşte örgüt kültürünü ifade eden belirli elementler vardır. Bunlar; Seremoniler, Tören veya Ayinler, Hikâyeler, Mitler, Kahramanlar, Süper starlar, Sembol ve Kullanılan dildir.

Kültürün yüzeyde görünen belirli bir takım elemanları iş görenlerin örgüt içinde gelişen günlük olayları kendilerine göre tercüme edip anlayabilmelerine yardımcı olurlar. Yüzeydeki bu elemanlar seremoniler, törenler ve ayinler gibi özel olaylardır ki, bunların görevi belli değerleri ve normları örgüt içinde oluşturup yerleşmesini sağlamaktır. Bu özel olaylardan başka bir de aynı işleve sahip hikâyeler ve mitler vardır. Hikâyeler ve mitler ise normları ve değerleri unutulmaz öyküler yardımıyla örneklemeye çalışırlar. Bir de örgüt içinde normlara ve değerlere sıkı sıkıya bağlılık sonucunda ne gibi avantajlar elde edileceğini örnekleyen kahramanlar ve süper starlar vardır. Ayrıca önemli normları ve değerleri sürekli hatırdan tutmak için geliştirilen semboller ve özel bir örgüt lisanı da kültürü oluşturup, yerleştirmeye yardımcı olan elemanlardandır.⁵⁹

Seremoniler: Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olay sırasında işletmenin çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil ederler. Amerika’da, Mary Kay ve Amway gibi satış organizasyonlarında yapılan yıllık seremoniler, başarı gösteren satış temsilcilerini ödüllendirmek ve onların çabalarını hatırlamak için gerçekleştirilmektedir. Bu tip seremonilerin yapılmasının nedenlerinin altında, düşük verimli çalışan satış temsilcilerine başarılı arkadaşlarını örnek göstererek örgüt normlarına ve değerlerine daha sıkı bağlanmaya teşvik etmek yatmaktadır. Yıllık seremonilerle kişileri ödüllendirmek ve hatırlamak “Mary Kay Yaklaşımını” veya “Amway Felsefesini” daha çekici ve kişisel hale dönüştürmektedir ve sonuçta bunlar bir çeşit özel felsefe haline gelmektedir.

⁵⁹ Yılmaz,s.4.

Törenler: Çoğunlukla örgütsel seremoniler birçok değişik töreni de kapsar. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı belli bir mesajı iletme veya spesifik bir amacı gerçekleştirmektir. Bunların ardından biraz da örgütsel törenlerin en genel olanlarına bakmakta fayda vardır.⁶⁰

Geçiş Töreni (Rites of Passage): Bu tören örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünü nakletmek için kullanılır. Buna en iyi örnek askeri eğitim kamplarıdır. Her şey yeni katılanlara askeri kültürü aşılayabilmek için dizayn edilmiştir. Bazı ticari firmalarda işe yeni alınan kişilerin başlangıçta firmada uzun süredir çalışan kişilerle konuşarak örgütsel kültür, normlar ve değerler hakkında bilgi almaları istenir. Burada esas arzulanan yenilere eskilerin tecrübelerini nakletmektir. Buna karşın bazı firmalarda ise geçiş töreni, personel yöneticisinin kısa bir konuşmasından ibarettir. Yeni iş görene işteki ilk gününde işletmenin kuralları ve uygulamaları ile ilgili kısa bir demeç verilir ve geçiş töreni sona erer. Bu resmi bir hoş geldin merasiminden biraz daha fazla ancak yeni iş görenin kültürü anlaması için son derece yetersiz bir uygulamadır.

Değer Düşürme Töreni (Rites of Degradation): Eğer iş görenler düşük verim, değerlere uyum sağlayamama veya herhangi bir kişisel sebepten dolayı başka bir bölüme transfer edilirse, pozisyonları düşürülürse veya işten çıkartılırsa buna değer düşürme töreni denir. Bu tören örgütün çalışan tutum ve davranışlarında kabul edebileceği sınırları tüm çalışanlara göstermek açısından çok önem taşır. Bu tip törenler günümüzde artık sessiz sedasız yürütülse de zaman zaman son derece dramatik olabilmektedir. NCR'ın ilk kurulduğu yıllarda üst düzey yöneticilere işten çıkarıldıklarını duyurmak için çalışma masalarının şirket binasının önünde yakılması bu törenlerin ne derece dramatik olabileceğinin güzel bir örneğidir.

Geliştirme, Yüceltme Töreni (Rites of Enhancement): Bu tören ise Amway ve Mary Kay örneğinde anlatıldığı gibi şirketin kabul edilebilir limitlerini göstermeye yönelik özel bir olaydır. Ancak bu limitler başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirme gibi pozitif anlamlıdır.

⁶⁰ D.C. Pheysey **Organizational Culture**, Pitman Publishing, London 1995, s.126.

Bütünleşme Töreni (Rites of Integration): Bu törenlerde amaç, tüm örgüt üyelerinin onları birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar olmasını sağlamaktır. Bu tip törenlerde kişiler arası hiyerarşik farklılıklar ve makam ayrıcalıkları amaçlı olarak göz ardı edilir ki çalışanlar birbirlerini pozisyonları ile değil de kişi olarak tanıyabilsinler. Şirket piknikleri, golf partileri, futbol maçları ile tatil ve bayram partileri de bu bütünleşme törenlerine örnektir. Sözgelimi Tandy Computers firmasında çalışanların birbirleriyle sohbet edip bütünleşmelerini sağlamak amacıyla Cuma günleri pizza ve içecekli TGIF partileri (Thank God It's Friday) düzenlenmektedir.

Ayinler: Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşürler. Burada ayini her zaman kesinlikle dinsel anlamda değil de düzenli toplantılar şeklinde algılamak gerekir. Sözgelimi, sabah verilen kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliği taşır. Aynı şekilde hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar, yönetimin kültürel normları ve değerleri hissedarlara aktardığı bir çeşit ayindir.

Hikâyeler ve Mitler: Hikâyeler, çalışanların daha evvel dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır ve kültürel değerleri hatırlatıcı bir görev üstlenmişlerdir. Bill Hewlet ve Dave Packard Hewlet-Packard çalışanları için bir efsanedirler. Bu firmaya yeni alınan elemanlar, işe ilk başladıklarında kendilerine gösterilen bir slayt show'dan Bill ve Dave'in firmayı Bill'in garajında nasıl kurduklarını ve Hewlet mutfak fırını kullanarak ilk mamullerinden bazılarını nasıl ürettiklerini öğrenirler. Bu işletmede çalıştıkları sürece informel olarak birçok çalışan hikâyesi dinlerler ve bu hikâyelerde anlatılan Bill ve Dave'in iş görenlerden kendilerine ilk isimleri ile hitap etmelerini istemeleridir. Hikâyeler yönetim felsefesinin uzun vadeli borçlardan ve işten çıkarmalardan uzak durmaya çalıştığı konusunda yoğunlaşmıştır. Hikâyeler ayrıca HP'nin felsefesini ve izlediği yolu da belirtmektedir.⁶¹

⁶¹ Turhan Erkmen ve Güven Ordun, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresine Sunulan Bildiri, İstanbul 24-26 Mayıs 2001, s.75.

Örgüt üyeleri hikâyelerden bahsedip bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe bu hikâyelerin temsil ettiği kavramlarında akılda kalması daha kolay olmaktadır. Sözelimi, örnekte olduğu gibi Bill ve Dave'in kendilerine ilk isimleri ile hitap edilmesini arzu etmelerini çalışan hatırladığı takdirde, HP'nin resmîyete karşı olan negatif yaklaşımını da hatırlamış olacaktır. İşte bu uygulama örgütte formel yapının yerine informel yapının bir işaretidir. Ve bu hikâyeler ağızdan ağıza gezdikçe ve hatırlandıkça bu informellik kuralı akılda kalacak ve yerleşecektir. Ayrıca firmanın tarihine ilişkin hikâyeler de, çalışanların çalıştıkları işletmenin nasıl bu günlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uyguladığını daha iyi anlamaları açısından çok önemlidir.

Organizasyonun birinde, çalışanlar şirket politikaları hakkında hikâyeler anlatırlar. Bu hikâyelerde temel konu, endüstrideki diğer işletmeler ekonomik sıkıntılar dolayısıyla büyük miktarda işten çıkarmalara başvurmasına karşın kendi firmalarının bundan uzak durmaya çalışmasıdır. Söz konusu firma çalışanlarının %10'unu işten çıkarmak yerine, tüm çalışanların maaşlarından %10'unu keserek ve çalışanların 10 iş gününden 9'unda çalışması gibi bir yöntem uygulayarak, bu durgunluk safhasını aşabilmiştir. Bu nedenle söz konusu işletmenin yaptığı uygulamaya "dokuz günlük on beş gün (nine day fortnight)" adı verilmiştir. Yukarıda anlatılan 9 günlük 15 gün hikâyesi, firmanın çalışanlarını kollayan bir kültürel değere sahip olduğunun işaretidir. Firma için doğru olan çalışanların rahatlığının ve iyiliğinin sağlanmasıdır. Günümüzde bu firmanın çalışanları hikâyeyi birbirlerine aktararak çalıştıkları işletmenin ekonomik zorluklar karşısında işten çıkarmaya başvurmamak için elinden geleni yapacağını hatırlarında tutmaktadırlar.

Hikâyelere karşın mitler ise daha masalcı bir yaklaşımdır. Ancak birçok olay vardır ki bu masal tipi hikâyeler sayesinde bulmaca gibi karışık olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir. Çok eski medeniyetlerde tabiat olayları ve doğal afetler Tanrılar ve doğaüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmışlardır. Ancak günümüzde örgüt kültüründe yaratılan mitler, içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır.

Kahramanlar ve Süper starlar: Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde her üyenin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.

Tüm çalışanlar kahraman olmayı sadece arzulamakla kalmayıp bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık çalışanların yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir. Richard A. Drew, banjo çalan ve üniversiteyi yarım bırakıp ayrılmış biridir ve 1920’lerde 3M şirketinin araştırma laboratuvarlarında çalışmaktadır. Bu firmada çalıştığı 1920’li yıllarda Drew bazı iş arkadaşlarına geliştirdikleri kaplama bantı konusundaki problemlerini çözmede yardımcı olur. Bunu takip eden günlerde Du Pont firması selofanı icat eder ve piyasaya sürer. Bunu gören Drew, bundan daha iyisini yapabileceğine karar verir ve selofanı renksiz bir yapışkanla kaplar ve böylece ilk seloteyp yaratılmış olur. 3M’nin geleneksel yapısı içinde, Drew topu kendisi taşımış, mamulü geliştirmiş ve ilk üretimi yapmayı başarmıştır. İş hayatının basamaklarını hızla tırmanan Drew, şirketin teknik müdürü olarak tüm diğer çalışanlara da 3M çatısı altında herkesin isterse başarılı olabileceğini göstermiştir.⁶²Buna karşın örgütsel süper starlar o kadar sıra dışıdır ki, kendileri ile aynı seviyedeki insanların arasından bir anda parlar ve sıyrılırlar ve hatta tüm bir endüstri için sembol haline bile gelebilirler. Örneğin 1900’lerde Thomas Edison’un ticari elektriği keşfiyle yaptığı gibi: Süper star Edison gibi tüm dünyada gurur duyulacak şekilde sembolleşebildiği gibi, olumsuz anlamda da starlaşabilirler.

Semboller ve Dil: Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanları kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek sembollerdir. Örneğin, Mercedes’in 3 köşeli yıldız logosu kaliteyle eş anlamlı bir semboldür ve akılda kalan bir şeydir. Aynı şekilde McDonalds’ın sarı yay şeklindeki işareti en ufak çocuğa bile McDonalds fast food un nerede olduğunu işaret edebilir. Örgütlerde ayrıca resmi unvanlar da birer sembol olabilirler. Örneğin genel müdür veya genel müdür teknik yardımcısı gibi. Bunların dışında özel bir yiyecek merkezi, resmi bir araç veya uçak bile sembolik bir statüyü ifade edebilir. Sözgelimi US AIR FORCE 1 adlı uçak ABD başkanını sembolize eden bir araçtır. Bazen bir iş görenin ofisinin büyüklüğü veya içindeki mobilya ve araç gereçler bile özel sembolik değer taşıyabilirler.

⁶²R.A. Cooke and J.L. Szumal, “Measuring Normative Beliefs and Share Behavioral Expectations: The Reliability and Validity of The Organizational Culture Inventory”, *Psychological Reports*, 72, s.12.

Semboller görüldükleri anda algılanandan fazlasını da ifade edebilirler. Örneğin rezerve edilmiş bir araç park yeri belki de birkaç metrekairelik asfalttan başka bir şey değildir, ancak aynı park yeri sahibinin hiyerarşik yapıdaki yerini temsil ettiği için sembolik değeri reel değerinin çok üstündedir. Sembolleri çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir. Bu nedenle sembollere her zaman ihtiyaç duyarız. Eğer iki insan el sıkışıyorsa bu onların bir araya geldiğini sembolize eder. El sıkışma anlam yönünden daha zengin sembolik değerlerde taşıyabilir. Özgür Masonlar arasında el sıkışma, kardeşliğin birbirine sıkı sıkıya sarılması ve ait oldukları cemiyetin kurallarına sadakat anlamına gelmektedir. Politikacılar arasında ise el sıkışma ortak çalışma ve yardımlaşma eğilimini sembolize eder. 1970’li yılların kuşağı için ise özel bir el sıkışma stili, sisteme karşı gelmeyi ve farklı değerleri sembolize edici bir anlam taşır. El sıkışma birinin elini tutup sallamadan fazlasını ifade eder. Bugün sembolize ettiği şey el sıkışan kişiler arasında özel bir ilişkinin varlığıdır.⁶³

Örgüt lisanı da semboller gibi kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı lisan örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Örneğin Microsoft’un kurucusu genç Bill Gates ve onun genç çalışma arkadaşları kendilerine yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir.

Bu dile göre örgüt içinde karmaşık olan bir durum tesadüfi olarak nitelendirilmektedir. Eğer işler düzgün bir şekilde gidiyorsa bu radikal veya süper kavramlarıyla anılmaktadır.

Ortak bir kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Dil bir diğer anlamıyla kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar.

⁶³ M. Ritche, “Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance”, *Southern Business Review*, Spring, (2000) s.22.

Tablo 4: Örgütsel Kültürün Yüzey Elemanları

SEREMONİLER	Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır.
TÖRENLER	Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir.
AYINLER	Kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.
HİKÂYELER	Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.
MİTLER	Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masal vari hikâyelerdir.
KAHRAMANLAR	Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır.
SÜPERSTARLAR	Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılacak en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.
SEMBOLLER	Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.
LİSAN	Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

Kaynak: Kirel ve Özkalp, s.117.

1.3.2.4 Örgüt Kültürünün Tipleri

Örgüte bir kişilik kazandıran ve örgütü diğer örgütlerden ayıran farklı örgüt tipleri vardır. Çeşitli araştırmacı-bilim adamları tarafından örgüt kültürü farklı biçimlerde sınıflandırılmış, farklı örgüt kültürü tiplerinden söz edilmiştir.⁶⁴

Handy Modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir.⁶⁵

⁶⁴ Turhan Erkmén, "Değişim Mühendisliği Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma", (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 1998), s.142.

Güç Kültürü

Bu örgüt kültürü daha çok küçük girişimci örgütlerde görülür; örgüt yapısı ağ şeklindedir ve merkezi güç kaynağına bağlıdır. Merkezden oklar şeklinde dağılan güç ve nüfuz işlevsel veya ihtisaslaşmış bağlarla birbirlerine bağlanmıştır. Güç halkaları faaliyet ve nüfuzun merkezleridir. Örgütün etkinliği güven ve anlamaya, iletişim ise telepati ve kişisel konuşmaya dayalıdır.

Az kural ve işlem, küçük bürokrasi vardır. Kilit kişilerin seçimi ile kontrol merkez tarafından yapılır. İşlemlere veya mantıksal temellere dayalı olmaktan ziyade nüfuz dengesinin bir sonucu olarak kararlar bir politik örgüt olarak alınır.

Bu kültür gururlu ve güçlüdür: çabuk hareket etme becerisine sahiptir ve tehdit ve tehlikeye çabuk tepki verir. Merkezdeki kişilerin kalitesi çok önemlidir; bunlar güç yönelimli, siyasal mantıklı, risk alan kişilerdir. Bu kültür için ölçek bir sorundur. Eğer çok sayıda faaliyeti birbirine bağlamak isterse ağ parçalanabilir. Ağı parçalamadan büyümenin tek yolu başka örgüt doğurmaktır.

Kişilere, topluluklara güvendiklerinden daha fazla güvenirler. Sonuçlara göre karar verirler ve araçlara toleransla yaklaşırlar. Sert görünebilirler, başarılı olduklarında düşük moralli görülebilirler, başarısızlık veya rekabet ortamına dayanamama sonucunda orta tabakalarda yüksek oranda işe giriş çıkış görülür. Bu kültür etkin fakat kötü olabilir. Örümceği olmayan ağın gücü yoktur. Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır. Güç merkezi bir birimden yada gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur.

Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlemeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar.

⁶⁵ Chris Jarvis, "Typologies of Organizational Culture", <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html> , (1999).

Rol Kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kuralları vardır. koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Eğer ölçek ekonomileri esneklikten daha önemli ise veya teknik uzmanlık ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli ise rol kültürü uygundur.

Rol kültürü nispeten durgun çevrelerde gelişme eğilimindedir. Tahmin edilebilirlik, standardizasyon ve sürekliliğe önem verilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır. Burns ve Stalker yaptıkları çalışmalarda mekanik örgütlerin dinamik sektörlerde pek çok sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Genellikle bürokrasinin yoğun olduğu bankalarda, sigorta şirketlerinde ve resmi kuruluşlarda görülmektedir.

Görev Kültürü

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünülebilir. Örgütlerdeki küçük takımlar yaklaşımıdır. Ağ organizasyonu- bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler. Dolayısıyla büyük organizasyon her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütlerden oluşmaktadır. Devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonları. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynaklar ve karar verme yetkisi verilir.

Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Takım esnektir ve çevreye karşı hassastır. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Ölçek ekonomilerindeki zorluklar, bilginin paylaşılmasında ve koordinasyonda bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle Ar-Ge departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kültüre rastlanır.

Birey Kültürü

Bu kültürde merkezi nokta bireydir. Eğer bir yapı varsa, bu bireylere hizmet için vardır. Eğer bireylerden oluşan bir grup kendi işlerini yapmak için bir ofiste bir araya gelmeye karar vermişlerse bu birey kültürüdür. Bu kültür sadece oradaki insanlar için vardır başka bir amaç taşımaz. Bu kültür, özel gruplar için kabul edilebilir tek örgüttür. Çalışanların nasıl çalışacakları konusunda kendi değerleri vardır. Bireysel kültüre sahip çalışanlara diğer kültürlerde çalışan ama kendi kültürlerini kullanan bir şekilde rastlanır. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan uzman esasında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlerle örnek olarak bazı danışmanlık firmaları ve avukatlar odası verilebilir.

Tablo 5:Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
Güç Kültürü	Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilmek becerisi gösterebilme esnekliği Az sayıda kural ve işlem Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir	Eğer kişiler yanlış anlarılarsa tüm örgüt zarar görür şimdiki lider daha sonar yapılacak işlerin planlarını bırakmadan giderse örgüt dağılabilir; Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır
Rol Kültürü	Öngörülebilir ve istikrarlı (ancak, çevre/ortam da istikrarlı ise bir avantajdır) Zaman içerisinde çok verimli olabilir Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur	İçten yüklü adalet kuralları ve işlemlerle çerçevelenmiş nefessiz kalmış bir yenilik ve yaratıcılık
Görev Kültürü	Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik Yönetimin (management) katılımcı, ademi merkeziyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu	Ekonomik bölünebilirliği yaratılabilmenin zorluğu yürütebilmenin (manage edebilmenin çok zor ve çok karmaşık olabilmesi personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir
Kişî Kültürü	Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyonel gruplar (takımlar) için uygundur	Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STÖ değerleriyle uyumlu değildir.

Kaynak: A. M. Pettigrew, "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*(1979), 24: 570-581.

Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır.

Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir.

Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

Deal ve Kennedy'nin Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır.

Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflar şunlardır;⁶⁶

- Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklâma, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklâm, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir. Özellikle film endüstrilerinde, çok büyük harcamalar yapılarak çekilen bir film maliyetinin iki katı kazanç bile sağlayabilirken bazı filmler de ise büyük zararlara uğranabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.

- Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)

Geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.

⁶⁶ Richard L. Daft, *Management*, 2nd Edition, U.S.A.: The Dryden Press, 1991, s.79.

Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.⁶⁷

- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azime ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler.

⁶⁷ Eren, s.103.

Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler.⁶⁸

- Süreç kültürü (Process culture)

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar.

Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikâyeler vardır. Üniversitelerin broşürlerinde görülen sarmaşıkla kaplı bina resimleri de süreç kültürünün özelliklerini vurgular. Çekici, fonksiyonel, tarihi ve uzun zamandır orada.⁶⁹

Jones Modeli

Üretim kültürü

Üretim kültüründe sermaye yoğundur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüt içinde fazlaca tasarruf hakları yoktur.

⁶⁸ H. Joseph Reitz, **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., U.S.A.:Irwin Inc., 1987,s.551.

⁶⁹ H. Joseph Reitz, s.552.

Bürokratik kültür

Bürokratik kültürde üretim kültürlerden farklı olarak örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirtilmiş olup kesin sınırlara sahiptir. Jones'un örgüt kültürü sınıflaması profesyonel kültüründe eklenmesi ile son bulur.

Profesyonel kültür

Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır.⁷⁰

Kirsch-Trux Modeli

İki araştırmacı tarafından yapılan bu sınıflama bir işletmenin yeniliklere karşı izlediği tutumu ve uzmanlaşma eğilimlerini ölçüt olarak ele almaktadır. Buna göre değişiklikler karşısında izlenebilecek üç farklı tutum söz konusudur:

1. Muhafazakâr tutum,
2. Yenilikçi tutum
3. Liberal-analizci tutum

Uzmanlaşma eğilimine bağlı olarak ise altı tür ortaya çıkar:

1. Tepkici,
2. Savunmacı,
3. Risk dağıtıcı,
4. Mimarlar,
5. Yenilikçiler
6. Prospektör.

Kirsch ve Trux tarafından yapılan bu çalışma örgütte hakim olan değer, norm ve tutumların stratejik davranışı etkilediği varsayımından yola çıkar. Buna göre stratejik davranışların analizinde kültür, incelenmesi gereken önemli bir araç niteliği taşır.⁷¹

⁷⁰ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul:Türmen Kitabevi, 2001,s.528.

Schneider Modeli

Schneider'ın tiplemesine göre, dört temel örgüt kültürü vardır. Yaptığı sınıflama örgütün kişiliğini anlamda katkıda bulunmaktadır. Bu kültürlerden birinin diğerinden daha iyi olduğu söylenemez. Farklı kültür tipleri, farklı işletmelerde ve farklı çevrelerde birbirine göre uygunluk ve üstünlük gösterebilir Bunlar:⁷⁴

Kontrol Kültürü

Bugün askerlik prototipi, eğitimle ilgili kuruluşlarda rastlanan bir örgüt kültürü tipi olmuştur. Kontrol tipi kültürün temelinde yatan motivasyon, insanların güç sahibi olma ihtiyacıdır. Güç, insanların olaylar, örgüt ve birbiri üzerinde etki ve kontrol sahibi olmalarını mümkün kılar. Kontrol kültürü, baskın bir liderlik tipine önem verir.

Kontrol kültürü, örgüt içi ve çevresinde gücü içine sindirmiştir. İşletmelerde bu maksimum pazar payına ulaşmayı sağlar. Kontrol kültürleri, örgüt çevresinde var olabilecek zayıflıkları düzeltmek, ortadan kaldırmak için yönetim ve metotlar üzerinde yoğunlaşır. Bu kültürün üyeleri de müşteriler, tüketiciler ve çeşitli kuruluşlarla ilişkilerinde kontrol edici ve baskın özellikte davranma eğilim göstereceklerdir. Kestirilebilirlik ve durağanlığın korunması, kontrol kültürlerinde önem taşır. Statünün korunması en önemli yanlardandır ve değişime direnilir.

İşbirliği Kültürü

Günümüz yaşam koşullarında ve çevredeki birçok örgüt, yapılarında işbirliği kültürüne sahiptir. Özellikle hizmet işletmelerinde ve çok az da olsa aile işletmelerinde de bu kültüre rastlanmaktadır. Bu kültürün en önemli özelliklerinde biri hedeflere ulaşmada takım kurmaya ve takım çalışmasına çok fazla önem vermesidir. Bu kültür de için başarıya ancak sinerji yaratarak ulaşılabileceğine inanılır. Çalışanların birbirlerinden etkilendikleri, takım haline geldiklerinde en iyi düşünce ve enerjiyi ortaya koydukları ve sonucunda da yeni bir bütünün veya birleşimin ortaya çıktığı gözlemlenir. Bu kültürde örgüte bağlılık çok büyük bir öneme sahiptir.

⁷⁴ W.E. Schneider, "Productivity Improvement Through Cultural Focus", *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 1995, ss.10-23.

Çalışanlardan, tüm örgüt için en iyi olanı yapmaları ve örgütün hedeflerine ulaşması için tüm becerilerini en etkin şekilde kullanmaları beklenir. Bu tür kültüre daha çok sağlık sektöründe rastlanılır.

Rekabet Kültürü

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kültür, başarı motifi üzerine kurulmuştur. Başarı motifi, bireyin bir mükemmellik standardına karşı rekabet etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başarmaya önem veren bireyler yani standartlar oluştururlar ve başarının ilk adımını atmaya çalışırlar.

Rekabet kültüründe başarı, üstün olmak veya pazarda diğer ürünlere göre farklı bir ürüne/hizmete veya teknolojiye sahip olarak kazanmak demektir. Bu kültürün üstünlüklerinden biri, imkânları rasyonellikle bağdaştırmasıdır. Bu kültüre sahip işletmelerde zeka ve yaratıcılık mevcuttur fakat yaşam kişisellikten uzaktır. Keşifler, teoriler, bilimsel buluşlar ve yani teknolojiler hep bu kültürden kaynaklanır. Esnek bir kültürdür, ürün/hizmet daima geliştirilebilir. Bu kültürde bulunan insanlar gergin, heyecanlı ve aceleci bir tutum sergilerler. Bu kültür, problem çözmeye teşvik eder.

Yetiştirme Kültürü

Yetiştirme kültürü, başarıya götüren yol, insanların örgüt içinde gelişebilecekleri ve yüksek düzeyli amaçları gerçekleştirebilecekleri koşulları yaratmak ve sağlamaktır. Başarının anlamı, sahip olduğu potansiyelin farkına varmaktır. Rekabet kültürün aksine bu kültür, insanlara sunulan olasılıklar üzerinde yoğunlaşır, hümanist bir yaklaşım içerir. Bireysel ifadelerin farkına varmayı sağlar. Örgüt, bireylere ve topluma hizmet için vardır. Önemli olan potansiyelin farkına varılması, insan ruhunun yüceltilmesi ve insanların ufuklarının genişletilmesidir. Yetiştirme kültürü oldukça yaratıcıdır, fikir ve girişimlerin serbestçe ifade edilmesine olanak tanır. Bu kültürde kendini ifade etme ve bireyleri yetki ile donatma ön plandadır. Keşfetme, deneme ve araştırma imkânları tanıyarak, belirli düzeylerde risk almaya teşvik eder. Bu kültürdeki insanlar, özellikle diğer insanlara ve birbirlerine yaklaşımlarında idealisttirler. Olaylara bütüncül açıdan ve çözümseyici bir biçimde bakma eğilimi gösterirler. İdeal çözümler ararken, değerlere bağlı kalırlar. Hayata bakış açıları olumlu ve iyimserdir.

1.3.2.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt Kültürün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Örgütün iş stratejilerini desteklemek:** Kültür bulunduğu organizasyonun iş stratejilerinde değişikliklere yol açar.

Örneğin UPS'nin yeni müşteri hizmeti kültürü daha esnek ve uygun fiyatlar, teslim tarihleri ve alım tarihleri sunan iş stratejilerini güçlendirmektedir.⁷⁵

- **Yöneticilerin dış elemanlarla etkileşiminde daha makul yollar tanımlamak:** Yöneticilerin ortaklar, hükümet veya müşteriler dış elemanlarla daha iyi ilişkiler kurulmasında kültür önemli bir etkidir.
- **Kadrolama kararlarının verilmesi:** Yeni teknolojilerin kullanılmasını pek savunmayan çalışanlar veya müşteri odaklı çalışmayı prensip edinmemiş yöneticiler genellikle işletmeler için sorun yaratabilmektedir.
- **Performans kriterlerinin belirlenmesi:** Yöneticiler ve diğer çalışanlar örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilir.
- **Şirket içinde kişilerarası ilişkilerin uygun bir doğasının oluşturulmasına rehberlik etmek:** Kültür çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan veya çalışanların kendi aralarında olan ilişkilerini de düzenler. Böylece alt ve üst kademe çalışanlar bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilirler.
- **Uygun yönetim şeklinin seçilmesi:** Örneğin UPS deki gelişmiş bilişim teknolojileri ile birleşik olarak müşteri hizmetleri kültürü sayesinde çalışanların güçlendirilmesi artmış ve merkezkaç bir yönetim şekline doğru gidilmesine yol açmıştır.

Genellikle kültürün farklı elemanları bir pota da eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler.⁷⁶

Kültürün bunların yanında diğer fonksiyonları ise çalışanlara bir kimlik hissi kazandırması ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırmasıdır. Çalışanlar örgütün

⁷⁵ Debra L.Nelson & James C. Quick, *Organizational Behavior*, USA: West Publishing Co. , 1994, s.494.

⁷⁶ Judith R. Gordon, *Organizational Behavior*, 5 th Edition, USA: Prentice-Hall, 1996, s.471.

değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar.

İkinci olarak kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Üçüncü olarak ise kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur.

Tartışılmaz bir gerçek örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını etkilemesidir. Ancak, kültürün örgüt içinde de önemli fonksiyonları vardır.⁷⁷ Bunlardan birincisi, kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar. İkincisi, örgüt üyeleri için bir birlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Yani “ben Koç Holding veya Sabancı Holding’de çalışıyorum” demek onu ayrıcalıklı ve özel bir kişi yapabilir. Üçüncü olarak, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler. Dördüncüsü ise, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırmasıdır.

Örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar. Beşinci ve sonuncu görevi örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak işlev görmesidir. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir hem de onlara rehberlik eder. Görüleceği gibi kültür “de facto” olarak nitelenen bir olgudur. Yani iyi veya kötü de olabilir ancak bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır. Yukarıda özetlendiği gibi hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli fonksiyonları vardır.

Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi açısından işletmeye olumlu katkıları tartışılmaz derecede önem taşır. Aynı şekilde çalışanlar açısından da son derece önemlidir. Çünkü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. Çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir fonksiyonunu da göz ardı etmemek gerekir. O da örgütün etkinliğine olan bozucu etkisidir. Diğer bir deyimle eğer örgütün çevresi değişken bir çevre ise ve örgüt üyeleri örgütün geleceğe ilişkin değerlerini paylaşmıyorlarsa bu örgütün etkinliğini bozabilir..

Çevre devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü bu çevreden olan değişmelere uygun düşmüyorsa veya uyum sağlayamıyorsa o zaman kültür negatif bir fonksiyon icra etmeye başlar. Dolayısıyla örgütün kültürel yapısı ile çevre birbirine ters düştüğü için bu örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilir. Kültür ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar icra etmektedir.

⁷⁷ Kirel ve Özkalp, s.109.

Örneğin, herhangi bir işletme telefon üretirken örgüt kültürü buna uygun bir yapıya sahiptir ve hem örgüt hem de çalışanlar için anlam taşır. Ancak, çevresel değişimler bu şirketi bilgisayar üretmek zorunda bırakırsa, kültür bu değişimlere uyum sağlamada zorlanabilir. Dolayısıyla bu zorluklar işletmeyi kötü durumlara sokabilir. Çünkü daha önceki kültür kalıpları yeni üretime ters düşmeye başlamıştır ve eski kültürün değerleri daha baskın olduğu için yeni değerler çalışanlarca daha zor benimsenebilir.

Ouchi, Peters ve Waterman'ın çalışmalarına bakıldığında kültür konusunda iki önemli noktayı vurguladıkları görülür.

- Örgüt kültürü, işletmeden işletmeye farklılık taşır.
- Farklı örgütsel kültürler, örgütlerin başarısını etkilerler.

Bu iki gözlemden yola çıkılırsa acaba kültür nasıl ortaya çıkar, nasıl öğrenilir ve değişir?

Kültür nasıl başlar? Bu soru sorulduğu zaman akla ilk gelen o örgütün kurucuları ve yaratıcılarıdır. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsemişlerdir.

İşte geleneksel olarak bir örgütün kurucuları, örgüt kültürünü başlatan kimselerdir. Bu kimselerin örgütün nasıl olacağına ilişkin bir takım görüş ve düşünceleri örgütün kültürünün oluşmasına etki eder. Ancak, bu kurucuların belirli hataları da olabilir. İşte bu kurucuların başlangıç dönemlerinde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşmasına etki edebilir. Bu nedenle örgüt kültürünün iki önemli kaynağı olarak kurucularının düşüncelerini ve örgütün gelişmesine katkıda bulunan yöneticilerin deneyimleri sayılabilir.

Dünyadan ve Türkiye'den bunun örnekleri verilebilir. Koç şirketlerinin doğuşunda ve gelişiminde Vehbi Koç, Sabancı şirketlerinin gelişiminde Hacı Ömer Sabancı buna örnektir. Aynı şekilde Henry Ford, Ford Motor Şirketinin; Thomas Watson, IBM'in; Walt Disney, Disney şirketinin; David Packard, Hewlett-Packard şirketinin kendine has kültürlerinin oluşumunda bir temel taşı olmuşlardır.

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli pratikler, eylem ve davranışlar onun benimsenmesine ve devamına yöneliktir. Ancak, üç temel nokta kültürün varlığını sürdürmesinde önem taşır. Bunlar; iş gören seçimi, üst yöneticilerin tutum ve davranışları ve örgütsel toplumsallaşmadır.⁷⁸

İş gören Seçimi: İş gören seçiminin temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak, çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği çok önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması seçimde önemli bir rol oynayabilir. Seçim sırasında adaylara örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey bu değerlerle kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusunu geri alabilir. Böylece seçim iki yönlü bir caddeye benzer, yani ya işveren onu beğenmez, ya da başvuruda bulunan örgütün değerlerini beğenmeyerek, başvurmaz. Bu şekilde en azından örgütün değerlerine uygun insanlar seçilerek kültür korunmaya çalışılır. Özellikle yoğun mülakat teknikleri, grup mülakatları, seçimde önemli bir rol oynar.

Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları: Üst yönetimin eylemleri de kültürün korunmasında önemli bir etki yapar. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları koyuş biçimleri örneğin ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün iş görenlere tanınacağı; en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapıp uygulandığı kültürün korunmasında önem taşır.

Örgütsel Toplumsallaşma: Toplumsallaşma bilindiği gibi bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık olduğu bir süreçtir. Yöneticiler iş gören seçiminde ne kadar dikkatli davranırlarsa davranırlar, yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildirler.

Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler.

⁷⁸ Başaran, s.309.

İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine *örgütsel toplumsallaşma* adı verilir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorsa, örgüt içinde çalışarak da örgüt açısından toplumsallaşmaktadırlar. Diğer bir deyimle, örgüt içinde geçerli olan istedik ve istenmedik davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedirler. Özellikle, örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek, onların anlattıkları hikâyeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ancak, bu örgüt içinde verilen formal eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin önemli olmadığını göstermez. Bu tür resmi faaliyetler ve deneyimli personelin gözlenmesi birlikte olarak bir süreci geçerli kılar ve kolaylaştırır. Böylece örgüt kültürü öğrenilerek, kültürün devamlılığı sağlanmış olur.

Örgütsel toplumsallaşma genelde üç aşamalı olarak görülmektedir. Bu aşamalar:⁷⁹

- Örgüte girmeden önce (Prearrival)
- Örgütle karşılaşma (Encounter)
- Başkalaşım veya Değişme (Metamorphosis)

olarak adlandırılmaktadır.

Birinci aşama, bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. Yani bireyin bir işe girmeden önceki çeşitli tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri bulunur.

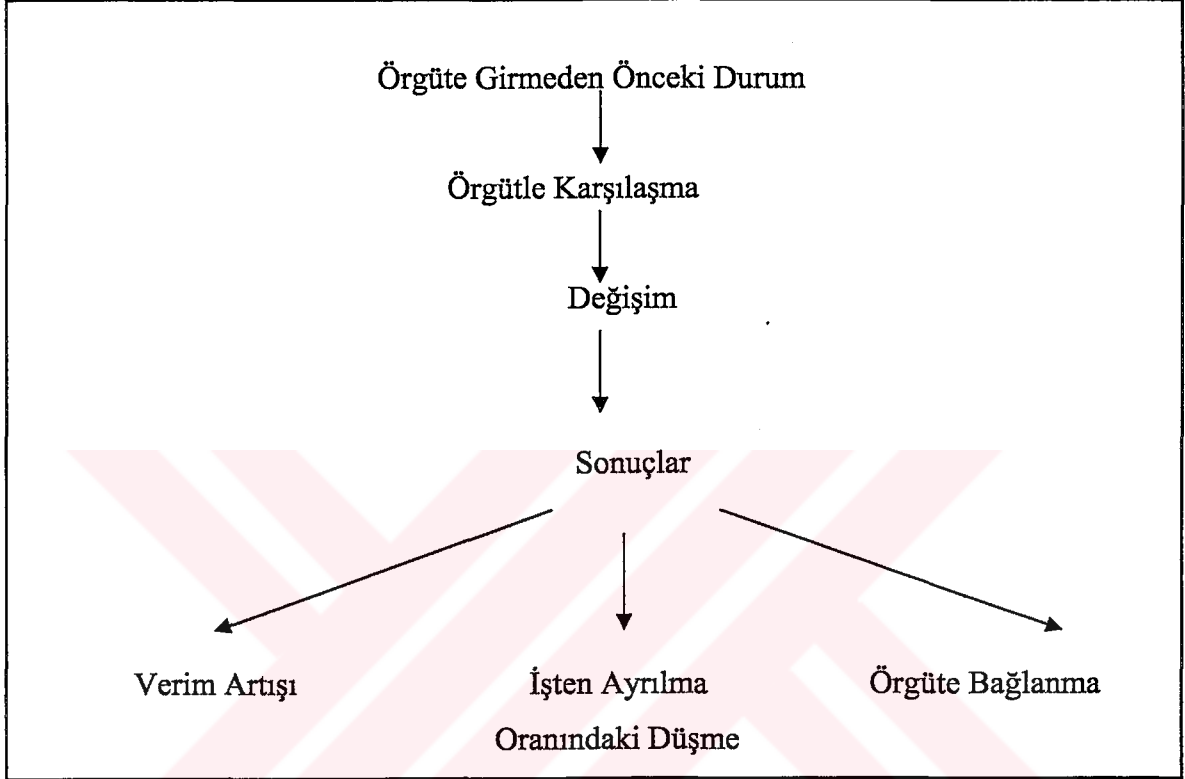
Her ne kadar çalışan seçimi sırasında uygun insan istihdam edilmeye çalışılırsa da, başlangıç aşaması önem taşır. Önemli olan bireyin yeni örgütsel değerleri kabul etmeye ne kadar istekli olmasıdır.

İkinci aşama karşılaşma aşamasıdır. Burada birey kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip anlar ve kendininkilerle olan ikilemleri gidermeye çalışır. Diğer bir deyimle, kendine ters düşen gerçekleri görür ve anlamaya çalışır. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlayamazsa sonuç işten ayrılmaya kadar varabilir.

Üçüncü aşama değişme aşamasıdır. Burada daha uzun değişmeler söz konusudur. Artık, işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rollerinin altından nasıl başarı ile kalkacağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenir.

⁷⁹Başaran , s.310.

Artık örgüt içinde ve grubunun içindeki değer ve normları içselleştirmiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendine güveni artmış ve arkadaşları tarafından güvenilir bir insan olarak kabul edilmiştir. Kendinden bekleneni bilmekte ve bu bekleneni en iyi şekilde yapmaya çaba göstermektedir. Bunlar olumlu bir örgütsel toplumsallaşmanın doğal sonuçlarıdır. Aşağıda ki şekilde bir toplumsallaşma süreci gösterilmektedir.



Şekil 5: Örgütsel Toplumsallaşma Modeli

Kaynak: Eren, s.157.

1.3.2.6 Örgüt Kültürünün Ölçülmesi

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı kültürün ölçülmesinin zorlaşması sorunu yaşanmaktadır. Literatürde rastlanılan farklı tanımlar, ölçmeyle ilgili olarak da çeşitliliğe neden olmuştur.

Schein'e göre, örgüt kültürü temel varsayımlar öğrenilerek belirlenebilir. Bunun için örgüt üyeleriyle derinlemesine mülakatlar yapılmalıdır. Bu zor bir iştir. Çünkü kültürün temeli sayılan varsayımlar çok derinlerde gömülüdürler ve ancak örgüt dışından kişilerce yapılacak etkileşimsel araştırmalardan sonra yüzeye çıkarılabilirler.

Ayrıca varsayımlar, işi ilişkilerini de etkileyen duyguları kapsadıkları için, ölçme çalışmaları; değerler, kurallar ve somut kültür öğelerini dikkate almalıdır.⁸⁰

Başka bir çalışmada; törenler ve fiziksel atmosfer incelenerek örgütsel kültür belirlenmeye çalışılmıştır.⁸¹ Cooke ve Szumal ise kişilerin örgüte uyum sağlayabilmek için sergiledikleri davranışları inceleyerek; örgüt kültürünü davranışsal normlarla ölçmeye çalışan bir soru formu geliştirmişlerdir.⁸² Davranışsal normlar dışında, örgüt kültürünü değerleri dikkate alarak ölçmeye çalışan çalışmalarda mevcuttur.

Örgüt kültürünü ölçen çalışmalar içerik bakımından farklı görünseler de, Rousseau, kültür ölçeklerinde dikkate alınan özelliklerin, göreve, kişiler arası ilişkilere ve bireye ilişkin olmak üzere üç boyutta toplandığını belirtmiştir. Örneğin; kaliteye önem verme göreve; iletişim kişiler arası ilişkilere; özerklik ise bireye ilişkin kültür boyutlarına örnek gösterilebilir.⁸³ Schein'e göre, örgüt kültürü kantitatif olarak ölçülemez. Kalitatif araştırmalar kullanılmalıdır. Çünkü kültürün temeli sayılan varsayımlar kişilerin farkında olmadıkları, bilinç dışı öğelerdir. Tanımlanmaları zordur. İkinci bir neden ise, her örgütün kendine has kültüre sahip olmasının, standart ölçme yöntemleri için engel teşkil etmesidir.⁸⁴

Sargut, örgüt kültürü hakkında nesnel bilgilere ulaşabilmek için etik-emik ayrımını önermiştir. Etik evrensel, emik yerel olarak tanımlandığında; emik yaklaşım belirli bir kültür üzerinde odaklanırken, etik yaklaşım kültürlerin tümü ya da çoğunu kapsayan sistemli ve karşılaştırmalı bir yöntem izler⁸⁵. Dolayısıyla emik yaklaşım kalitatif, etik yaklaşım ise kantitatif ölçme araçlarından yararlanmayı gerektirir.⁸⁶

⁸⁰ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, USA :Jossey-Bass Pub., 1992, s.161.

⁸¹ J. Martin and C. Siehl, "Organizational Culture and Conterculture: An Uneas Symbiosis", *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983, s.52.

⁸² R.A. Cooke and J.L. Szumal, "Measuring Normative Beliefs and Share Behavioral Expectations: The Reliability and Validity of The Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72, s.129.

⁸³ D.M. Rousseau, **Assessing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs**, USA :Organizational Climate and Culture,Edition, 1990, s.153.

⁸⁴ Schein, s.165.

⁸⁵ A.Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara:İmge Kitabevi, 2001,s.85

⁸⁶ Nermin Uyguç, "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 2000, s.386

Kültür araştırmalarında dikkate alınması gereken bir diğerk önemli husus da kültürün örgüt değışkeni mi yoksa örgütün kendisi mi olduğunun ağığa çıkarılmasıdır.

“Kültür örgütün kendisidir.” yaklaşımı kültür araştırmalarında örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanır. Çünkü kültür, örgütün, yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş boyutudur. Bu yaklaşıma göre kalitatif çalışılması gerekir. Diğerk yandan “Kültür örgütün değışkenidir.” yaklaşımı örgüt kültürünün belirleyicilerini veya oluşumunu etkileyen faktörlerin ve etkilerinin (kültür-performans ilişkisi) araştırılmasını önerir. Bu araştırmalarda kantitatif yaklaşımın benimsenmesi uygundur.⁸⁷ Kültür araştırmalarında üzerinde durulması gereken metodolojik sorunlardan biri de örgüt kültürünün ölçme düzeyi ile ilgilidir. Ölçme ve değışlendirmelerin; kültürün analitik düzeyleri olan ulusal kültür, ulusal kültürel doku içinde bulunan örgüt kültürü ve örgüt içinde çalışan farklı mesleklerden kişilerin mesleki uygulamaları ve etik yaklaşımları ile ilgili mesleki kültür düzeylerinin hangisinde yapılacağı önemlidir.⁸⁸

1.3.2.7 Güçlü Kültür

Her örgüt, ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağılı olarak spesifik ortak anlayışların geliştirildiğı, etkisi ve gücü farklı alt kültürlerden oluşur. Örgütteki hakim değışerler ve uygulamalar güçlü/egemen alt kültürlerin etkisi altındadır ve bir örgütün kültürel özellikleri açıklandığında bu grubun değışerleri öne çıkar. Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür.

Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler. Diğerk bir deyişle, alt kültürlerin değışerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgütün kültürü o derecede bütünlük gösterir, ancak, alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıflar. Örgüt kültürünün özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan sınıflamalardan biri güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır ve bu özellikler sık sık alt kültürler arası ilişkilerin niteliğıyle ilişkili bir biçimde ele alınmıştır.

⁸⁷ Rousseau, s.160

⁸⁸ T. Bozkurt, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul, 1996, s.96.

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Güçlü kültüre sahip bir örgütte hemen tüm yöneticiler göreceli olarak tutarlı ve devamlılık gösteren değerler setini ve iş görme metotlarını paylaşırlar. Güçlü kültürün değerleri derinlere uzanır.

Güçlü kültürün karakteristik yapısını maddeleştirme yoluna gidersek üç başlıkta bunu gerçekleştirebiliriz:⁸⁹

- Güçlü kültüre sahip örgütte yöneticiler ağırlıklı olarak homojen yönetim anlayışını ve iş görme yöntemlerini özümseyerek çevrelerine ve kamuoyuna yoğun olarak bunu naklederler.
- Örgüt kültürünün nüvesi ve içeriği ilkeler halinde ortaya konarak yöneticiler ve örgüt üyeleri bu ilkeleri benimsemeleri ve uygulamaları konusunda yoğun biçimde teşvik edilirler.
- Örgüt, kendine özgü ve uzun soluklu politikalar izlenerek yönetilir. Değişen yönetim kademesine göre kademeler farklılık göstermez.

1.3.2.7.1 Güçlü Kültürün Gelişmesini Etkileyen Unsurlar

Byles, Aupperle ve Arogyaswamy, kültürün zayıf ya da güçlü olmasını etkileyen koşulları kısaca aşağıdaki başlıklarla ifade etmiştir.

- Örgüt Ölçeği: Kültür her grubun fenomenidir. Grup ne kadar küçük olursa ve benzer deneyimlere sahip olursa genele yaygın bir kültürün oluşması, nakledilmesi ve kökleşmesi o derece yüksek bir ihtimaldir.

Özellikle coğrafi ve fonksiyonel bölünmenin yaygın olduğu büyük örgütlerde tek bir kültür geliştirmek pek olası değildir. Bunun yerine her birimin kendi içsel ortak yönlerini yansıttığı alt kültürler devreye girer.

- Örgütsel Teknoloji: Teknolojinin ileri olduğu ve geliştirildiği yerlerde iş görmenin genel kabul görmüş yolları bulunur. Müşterek örgüt kültürü performans üzerinde olumlu etkiye sahip olma eğilimindedir. Bununla birlikte, teknolojinin rutin olmadığı ve başarının görevi ifa etmeye bağlı radikal yöntemlerden elde edildiği örgütlerde tek kültürün oluşması hem olası değildir, hem de arzu edilmez.

⁸⁹ J.P. Kotter & J.L. Heskett, *Corporate Culture & Performance*, New York:The Free Press, 1992, s.15.

- Kontrol Sistemleri ve Sosyalleşme: Kontrol sistemleri, kültürün güçlü olabilmesi için değer ve inançları tanımlamalıdır. Sosyalleşmenin, kontrol sistemleriyle eş anlamlı olarak, örgütteki her üyenin kariyer hayatı boyunca yürürlükte olması gerekmektedir.

Sosyalleşme, güçlü bir kültürel yapı oluşturabilmek üzere spesifik değer ve inançları yaymaya ve takviye etmeye yönelik olarak tasarlanmış bir süreçtir.

- Dışsal Çevre: Dışsal çevredeki istikrar, içsel çevrenin gelişmesine katkıda bulunarak kökleşmesine imkân verir. Dışsal çevredeki istikrarsızlık ortamın yarattığı meydan okuma ve çelişkiler tek bir kültürün gelişmesine ya da mevcut kültürün güçlenmesine engel olur.
- Devir Hızı: Örgüt yönetiminin genel görünümündeki hızlı değişiklikler örgüte farklı bakış açılarını sokacağından güçlü bir kültürün oluşması ihtimali zayıftır. Örgüt yönetiminin devir hızı örgüt kültürü üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir.
- Büyüme ve Başarı: Kültürü örgüt üyeleri gözünde meşrulaştıran ve dolayısıyla güçlendiren unsur, uzun vadeli başarı ve büyümedir. Kısa vadeli performans kayıpları istisnai olarak algılanabilir. Ancak performans azalışı süreklilik kaydettiğinde kültürel içerik sorgulanmaya başlanılarak kültürel zayıflama sürecini tetikleyebilir.

1.3.2.8 Zayıf Kültür

Zayıf kültürlerde, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır.

Örgüt kültürünün zayıf ve güçlü olması ile performans arasındaki ilişki ise tartışmalıdır. Yaklaşık yirmi yıldır örgüt kültürü, örgütsel başarıyı sağlamada potansiyel unsur olarak görülmektedir.

Örgüt üyeleri arasında iş birliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performanstır. Bunu sağlamanın yöntemi ise, kültürel değerlerin üyeler tarafından birtakım süreçlerle (öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma, disiplin ve kontrol) içselleştirilmesidir. Bu yolla bireylerde motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülür ve aynı zamanda örgütü terk etme eğilimi azalır.

Ancak, eğer bir örgütün egemen ortak kültürü, örgütün temel amacına ve stratejisine karşıt bir biçim almışsa veya değerlere ve geçmişe aşırı bağlılık gözleniyorsa, bu durum, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabilir.

Diğer yandan, Saffold kültürel özelliğın performansla ilgili tüm örgütsel süreçleri aynı yönde etkilemeyeceğine dikkat çekmektedir. Örneğın, örgüt üyelerinin işe yönelik ortak algılamalarının gelişmesi, örgütsel kontrol süreçleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilir, ancak aynı ortak algılamalar, örgütün öğrenme ve uyum kapasitesini azaltabilir hatta ortak yanlış değerlendirmelere veya grup düşüncesi (groupthink) fenomenine yol açabilir. Dolayısıyla uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları üretmesi, aynı zamanda örgütün çevresel gerekliliklere hızlı ve etkili uyumunu sağlayacak kadar esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gereklidir.



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

Örgüt kültürü ve performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kültürün, örgütsel çıktıları belirleyen süreçler üzerinde etkisi olmasına karşın, performans değerlendirme sistemlerinin belirlenmesi üzerinde dolaylı yâda dolaysız olası etkileri araştırmacılar tarafından tartışıla gelmektedir.

Performans kavramı üzerinde son yıllarda yoğun bir biçimde durulmaktadır. Örgütlerdeki ücretlendirme ve terfi kararlarının doğru verilebilmesine olanak verilebilmesine olanak sağlayabilmek için performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarına önem verilmektedir. Bu çalışmaların ağırlıklı olarak bireysel ya da bölüm bazlı iş hedeflerine ulaşılması ile ilgili, her örgütün kendi koşulları çerçevesinde belirlenmiş kriterler göz önüne alınarak yürütülen performans ölçme gayretleri gözlenmektedir. İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır⁹⁰. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarıları hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Bu çalışmaların içeriğinde sözü edilen performans, örgütü gelecekte daha iyi bir konuma taşıyacak vizyon ve buna paralel stratejilerin içindekileri derecesinde düşünülmektedir. Kültür ise, örgütün vizyon ve buna bağlı stratejilerin yapısını oluşturan bileşenlerin belirleyici olarak ön plana çıkmakta ve performans üzerinde bu sebeple etkide bulunabilmektedir.

2.1 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları ve Yararları

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve yorumlar olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan ise, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir.

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000,s.160.

Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

Performans değerlendirme kurumunda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlendirmesi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze carptığı görülür:

- Performans değerlendirme sistemi, astlar vestler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Her alışan, kendinden ne beklendiğini vestnn gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemsediğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyaı karşılar.⁹¹

Performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:

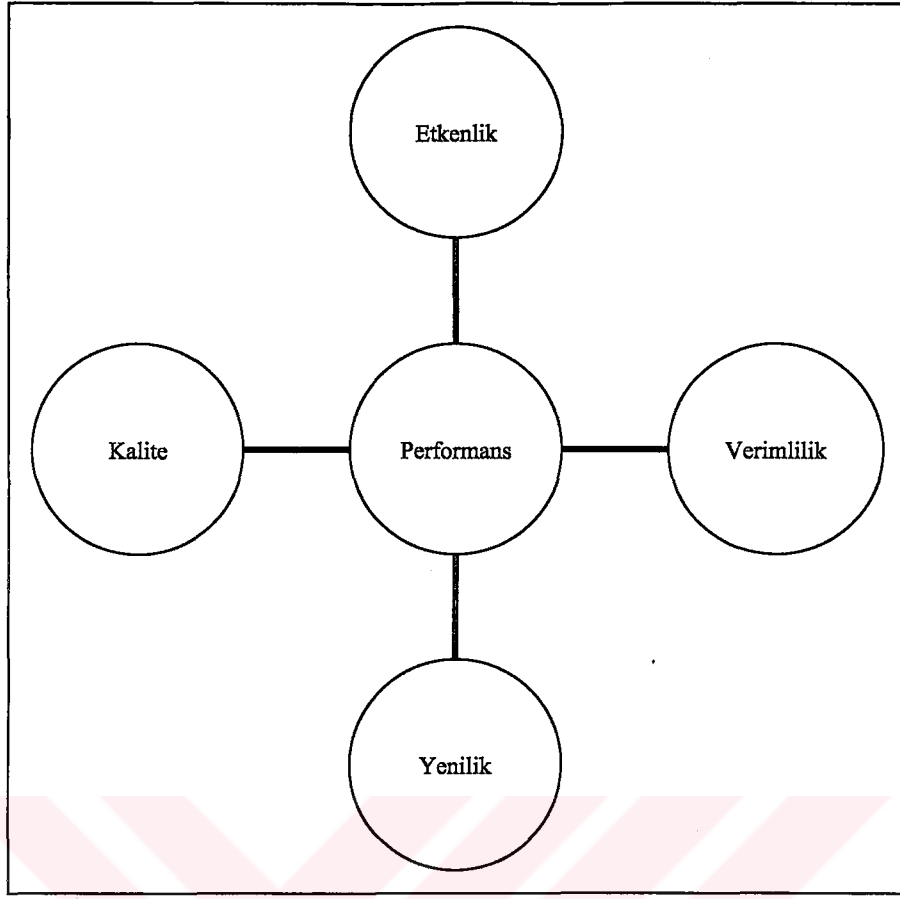
- Performans değerleme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- alışanlarlastleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyaının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

⁹¹ H.T. Graham & R. Bennett, **Human Resources Management**, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore, 1992, s.233.

- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini grup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

2.1.1 Performans Bileşenleri

Performans, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, verim kavramlarını içinde barındırır. İyi bir performans düzeyi sağlayabilmek için bu kavramları dikkate almak gerekir.



Şekil 6: Performans Bileşenleri

Kaynak: M. Turhan, “Eğitim Kurumlarında Performans Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.69.

1. Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.⁹²

⁹² Z. Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, no.473, 1992, ss.14-15.

Etkenlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan işler ve uygulanan süreçlerin bir değerlendirmesidir. Örgütler belirli amaçlar için kurulurlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Yönetim biliminin amacı temelde örgütler için en iyi yönetsel süreçleri düzenleyerek örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak uygulamaları araştırmaktır.

Etkenliğin yapılmış diğer bir tanımı da “doğru şeylerin yapılmasıdır”.Bu tanımdaki şeylerle kasıt amaçlar, hedefler ve üretim sürecinde yapılacak etkinliklerdir. Etkenlik, örgüt kaynaklarının, örgüt amaçlarına hizmet edebilecek en rasyonel şekilde kullanılmasıdır. O halde etkenlik örgütün doğru işler yapmasına dikkati çeken bir performans bileşenidir.

2. Kalite

Kalite çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ancak bunlardan en çok kullanılanlar:

- Kalite, müşterinin ihtiyaçlarıdır.
- Kalite amaçlara uygunluktur.
- Kalite sürekli başarıdır.
- Kalite bir şeyi eksiksiz üretmektir.
- Kalite kullanıma uygunluktur.

Toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan bu fikirlerin ortak özelliği ne yapılırsa yapılsın müşteri beklentilerinin dikkate alınmasıdır. Kısaca kalite, örgütün yaptığı üretimin müşteri beklentileriyle tutarlılığını belirleyen bir performans bileşenidir.

Kalite anlayışının örgütler için sağladıkları hakkında şunlar söylenebilir:

- Maliyetin düşürülmesi,
- Kalitenin artırılması,
- Verimliliğin artırılması,
- Savurganlığın önlenmesi,
- Sürekli iyileştirme ve gelişmenin sağlanması,
- İşlem zamanının kısaltılması:

Bu maddeler dikkatlice incelendiğinde performans yönetiminin içeriğinde hepsi görülebilir. Performans yönetiminin amacı Toplam kalite yönetimiyle birlikte çalışarak, örgütün mevcut performansının sürekli gelişimini sağlamaktır. Nitekim tüm yönetim araçlarının temel amacında budur. O halde kalite de performans yönetim sürecinde dikkate alınması gereken bir husustur.

3. Verimlilik

Kuramsal bir kavram olarak verimlilik, üretimin işlevi kavramından yararlanılarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre verimlilik bir mal veya hizmetin, bir ya da birden fazla üretim faktörüyle ifade edilmelidir. Verimlilik, değişmez sermayeye, kullanılan insan gücüne ve yatırımlara oranla ölçülebilir.⁹³

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Yüksek verimlilik ise, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir.⁹⁴

Verimlilik; bir üretim sürecinde her ikisi de aynı türden büyüklük ile ölçülen, kullanılan kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik bir maliyet merkezi veya tek bir ürün ölçülebileceği gibi, ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir.⁹⁵

Verimlilik, üretim süreci sonunda elde edilen çıktının girdilerle ilişkisini inceleyen ve örgütün üretim süreci hakkında geribildirim veren bir performans bileşenidir.

4. Yenilik

Örgütler değişen sosyal yapı ve onun doğurduğu baskılarla yenilenmek ve sürekli gelişmek zorundadır. Bu ilk bakışta daha çok kar amacı güden örgütler için bir zorunluluk olarak görünse de; başarılı olmak için bütün örgütlerin değişime ayak uydurması elzemdir.

⁹³ M. Adem, *Türk Eğitiminin Ekonomik Politikası*, Ankara: Bilim Matbaası, 1977, s.170.

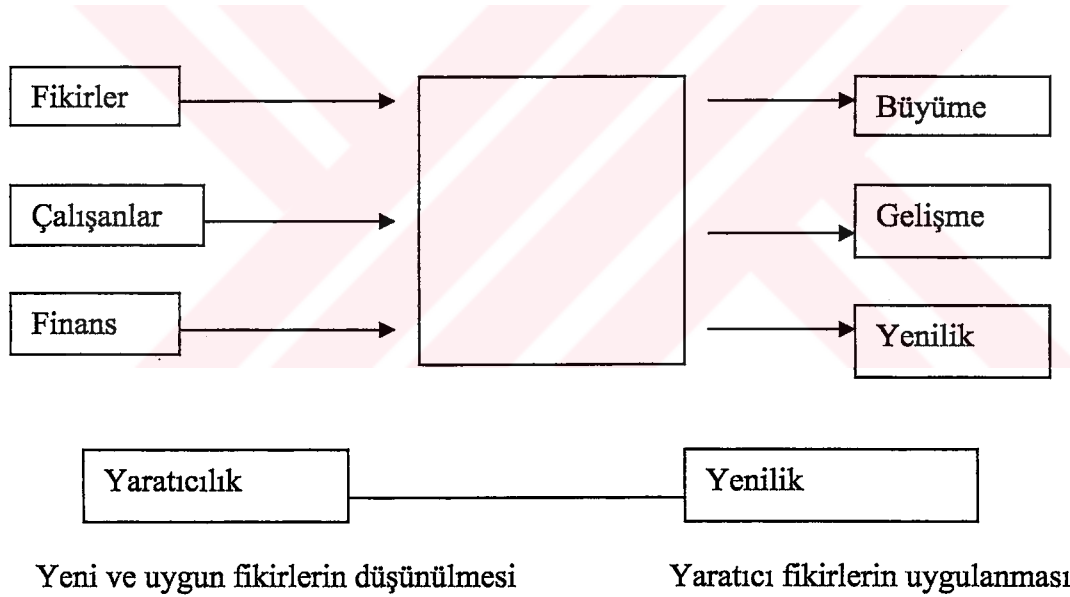
⁹⁴ J. Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.476, 1992, s.3.

⁹⁵ İ.M. Baş ve A. Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, no.435, 1991 s.37.

Yenilik temelde, yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikirlerin, değişim ve gelişim için uygulamalarda farklılaşmaya ya da kökten yeni uygulamalara dönüştürülmesidir. Yenilik bir girişimin ekonomik veya toplumsal potansiyelini geliştirmeye yönelik bir tutumdur. Bununda gerçekleşmesini sağlayacak temel faktör, yaratıcı olmak ve yenilikleri kalayca ortaya çıkarmaktır. Böylece, yenilik ve sürekli gelişme eğilimi, bir örgütün yaratıcılık ve öğrenme yeteneğini ortaya koyan temel göstergeler halini almaktadır.⁹⁶

Nietzsche'nin "derisini değiştirmeyen yılan ölür" sözünden hareketle, örgütlerin yaşaması için gerekli olan yenilik ve yenileşme hareketlerinin tanımlarını zenginleştirmek gerekir.⁹⁷

Yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir. Yenilik insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir.



Şekil 7: Yaratıcılık ve Yenilik Süreci

Kaynak: Selim Yazıcı, ss. 79-92.

⁹⁶ Selim Yazıcı, "Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik", *Verimlilik Dergisi* , 2000/3, ss. 79-92.

⁹⁷ Z. Akal, s.31.

Yenilik ve değişim çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır. Yenilikte bir değişimdir, ancak her değişim yenilik olarak nitendirilemez. Yenilikte meydana gelen değişim senteze yakın bir değişimdir. Ortaya çıkan sonuçlar ve yapılar orijinaldir. Bu yönüyle yenilik bir örgütün amaçlarına daha kolay ve verimli ulaşmasını sağlayan bir değişim olarak adlandırılabilir⁹⁸.Yenilik; üretim süreçlerindeki yenilik ve geliştirmedir. Düşüncenin üretilmesi, yeniliğin ürüne aktarılması olmakla birlikte üretim süreçleri için yeni kullanıcılar bulmak gibi daha geniş bir kavramı kapsamaktadır.⁹⁹

Örgütler başarılı olabilmek için süreçlerini ve ürünlerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Esnek bir ortamda ayakta kalmanın en önemli şartı budur. Bütün bu açıklananlara göre diyebiliriz ki; yenilik örgütün gerek çalışma biçiminde ve gerekse etkenliğin önemli rol oynayan bir değişkendir. O halde; yenilik de performansı etkiler ve bir performans bileşeni olarak nitelendirilmelidir.

2.1.2 Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Kapsamı

Performans değerleme, bir iş görenin, iş performansı ve potansiyeli yönüyle işletme içindeki değerinin belirlenmesine yönelik sübjektif bir süreçtir. Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlar. Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D. 'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un; öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerleme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerleme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

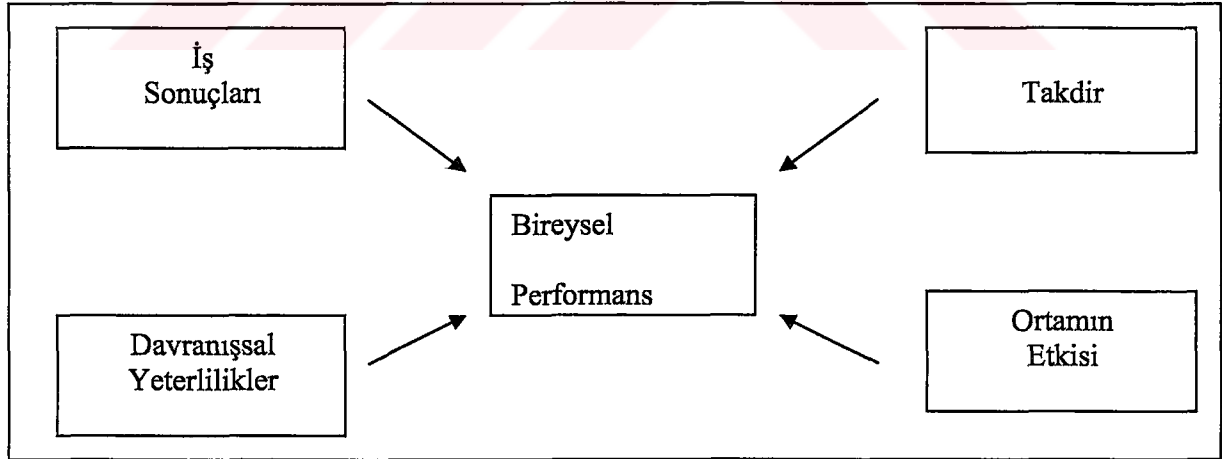
Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerleme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler A.B.D.' deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, ve Tüz, s.209.

⁹⁹ Baş ve Artar, s.25.

Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yaka personelinin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalıları oranla daha önem kazanmıştır.

Literatürde performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Arvey ve Murphy, performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerin de göz önüne alınarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Gill, etik kurallara dikkat çekmiş, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemindeki önemini vurgulamıştır. Borman vd., personel seçimi konusunun son yıllarda odaklandığı kavramları tartışarak, çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır. LeBlang, performans değerlendirme sisteminin getireceği katkılar üzerinde durmuştur. Türkiye’deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir. Çalışan iş sonuçları ile değerlendirilmek yerine çok boyutlu bir değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmelidir. Bu kapsamda, çalışanın bulunduğu pozisyonun davranışsal özellikleri ne kadar karşılayabildiği, iş sonuçları bakımından ne kadar başarılı olduğu, işi gerçekleştirdiği ortam ve yöneticisinin takdiri, bireyin performansına 4 farklı noktadan bakma olanağı sağlar.



Şekil 8: Performans Değerlendirme Boyutları

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide to Managing People**, Mac Millan Company, 1995, s.230.

Böylece bireyin performansı ölçülürken tek bir bakış açısının neden olduğu değerlendirme hatalarının azaltılması ve çalışanın gelişimine yönelik bir yaklaşım geliştirilmesi mümkün olur.

Bireysel Performans Hedeflerinin Tespiti

Bireysel performans hedefleri, davranışsal yeterliliklere ait hedefler ile iş sonuçlarına ait hedeflerin birleşiminden meydana gelir.

1. Hedef Belirleme

Hedefler performans değerlendirme dönemi başında şirket vizyon, misyon ve stratejik hedefleri göz önünde bulundurularak yukarıdan aşağı doğru belirlenir. Departman hedefleri belirlendikten sonra çalışan ile yönetici bir araya gelerek önlerindeki dönemin bireysel hedeflerini belirlerler.

Hedefler, çalışandan beklenen iş sonuçlarına ve çalışanın bulunduğu pozisyondan beklenen davranışsal yeterlilik profiline bağlı olarak iki kapsamda gerçekleştirilir. Tespit edilen hedeflere ait üst ve alt sınırlar da belirlenir.

Yukarıda performans kriterlerinin ve bunlara karşılık olarak belirlenen hedeflerin uygulamada kullanılan formları bulunmaktadır. Performans tablosu oluşturulurken seçilen performans kriterleri ve bunlara karşılık gelen performans standartları yukarıda verilen tablodan alınır ve performans tablosuna yansıtılır. Bu aşamadan sonra, her bir performans kriterine karşılık gelen hedef değerleri tespit edilir.

2. İş Sonuçları

İş sonuçları, toplam performans puanının %60'ını oluşturmaktadır. Çalışanların, iş sonuçlarından elde ettikleri puanların hesaplanması için sürecin puanı/Bireyin iş miktarı puanı x 100 formülü kullanılarak 100 baremine göre yeniden endekslenir ve Ağırlıklı iş puanı hesaplanır.

Tablo 6: Ağırlıklı İş Puanı Hesaplama Tablosu

İŞİN ADI	İŞ PAKETİ PUANI	AĞIRLIKLİ İŞ PUANI	HESAPLAMA
İş No : 1	65	42,4	(65/153)*100
İş No : 2	10	6,5	(10/153)*100
İş No : 3	10	6,5	(10/153)*100
İş No : 4	15	9,8	(15/153)*100
İş No :5	15	9,8	(15/153)*100
İş No :6	8	5,2	(8/153)*100
İş No :7	25	16,2	(25/153)*100
İş No :8	5	3,2	(5/153)*100
TOPLAM	153	100	

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide to Managing People**, Mac Millan Company, 1995, s.233.

Dönem başında çalışanın hedefleri A, B ve C seviyelerinde gerçekleşmesi durumunda alacağı ağırlıklı iş puanı hesaplanır. Çalışan, dönem sonunda ilgili işin hedefini “B” seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanını, “A” seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 1,05 katını, “C” seviyeden gerçekleştirirse ağırlıklı iş puanının 0,95 katını almaya hak kazanır.

Tablo 7: İş Sonucu Puanı Tespit Tablosu

İŞİN ADI	İŞ PAKETİ PUANI	AĞIRLIKLİ İŞ PUANI	A	B	C
İş No : 1	65	42,4	44,62	42,4	40,28
İş No : 2	10	6,5	6,82	6,5	6,17
İş No : 3	10	6,5	6,82	6,5	6,17
İş No : 4	15	9,8	10,29	9,8	9,31
İş No : 5	15	9,8	10,29	9,8	9,31
İş No : 6	8	5,2	5,46	5,2	4,94
İş No : 7	25	16,9	17,74	16,9	16,05
İş No : 8	5	3,2	3,36	3,2	3,04
TOPLAM	153	100	Toplam İş Sonucu Puanı : 102,12		

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide to Managing People**, Mac Millan Company, 1995, s.235.

3. Davranışsal Yeterlilikler

Davranışsal yeterlilikler, toplam performans puanının %30'unu oluşturmaktadır. Davranışsal yeterlilikler, çalışanına ait olduğu pozisyonun sergilemesi gerektiği matematiksel olarak ölçülemez özellikleri belirler. Her performans değerlendirme dönemi öncesi, hedefler belirlenirken davranışsal olarak kişiden neler beklendiği de belirtilecektir. Özellikle kişinin terfi etmesi öngörülüyorsa ilgili dönem için bireyden bir üst pozisyonun davranışsal özelliklerini sergilemesi talep edilebilir.

Pozisyon için gerekli olan davranışsal yetenekler belirlendikten sonra bunlar arasından kişinin özellikle geliştirmesi gerekli görülen özelliklere ağırlık katsayısı verilir. Dolayısı ile standart niteliklere 1, diğerlerine istenen ağırlık katsayısı (2.3.4.) verilir ve bunların 100 içindeki ağırlıkları tespit edilir. Dönem sonunda her nitelik 4'lü bir skala üzerinden değerlendirilir.

Tablo 8: Davranışsal Yeterlilik Ağırlık Tespit Tablosu

NİTELİK ADI	BEKLENEN SEVİYE	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	HESAPLAMA
Nitelik 1	II	2	33,33	(2/6)*100
Nitelik 2	I	1	16,67	(1/6)*100
Nitelik 3	III	1	16,67	(1/6)*100
Nitelik 4	II	2	33,33	(2/6)*100
TOPLAM		6	100	

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide to Managing People**, Mac Millan Company, 1995, s.236.

Değerlendirme Skalası aşağıdaki puan aralıklarında olabilir:

- A. Beklenen Üstü : % 105 - 110
- B. Beklenen : % 100 - 104
- C. Beklenen Altı : % 90 – 99
- D. Başarısız : % 0

Niteliğin aralığı ile değerlendirme skalası oranlanarak davranışsal nitelik puanı bulunur.

Tablo 9: Davranışsal Yeterlilik Puanı Tespit Tablosu

NİTELİK ADI	AĞIRLIK KATSAYISI	AĞIRLIK	BEKLENEN SEVİYE	GERÇEKLEŞEN SEVİYE	PUAN
Nitelik 1	3	60	I	I (B)	60
Nitelik 2	1	20	II	I (A)	21
Nitelik 3	1	20	II	--- (D)	0
Toplam	5				81

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, *The Complete, Idiots Guide to Managing People*, Mac Millan Company, 1995, s.237.

4. Bireysel İş Miktarı

Bireylerin üzerindeki işlerin toplam puanı iş miktarı dağılım puanını oluşturur. Bir bireyin iş miktarı dağılım puanı ile aynı pozisyonda bulunan bireylerin iş miktarı dağılım puan toplamının ortalaması ile karşılaştırılarak bireye iş miktarı dağılım puanı verilir. Bu puanın verilmesindeki amaç, iş miktarı fazla olan çalışanları ödüllendirmek ya da daha fazla ücrete tabi tutmaktır.

Bireyin iş miktarı dağılım puanı pozisyonun ortalama iş miktarına bölünür. Eğer bu oran, 1,00'e eşit ise 2,5 puan verilir. Her 0,01 puan artışı için fazladan 1 puan eklenir. Örneğin oran 1,06'ya eşit ise çalışanın alacağı puan 8,5 olacaktır.

5. Takdir

Takdir puanı, toplam performans puanının %10'unu oluşturur. Takdir kriterleri, yöneticinin, iş sonuçlarına ve davranışsal yeterliliğe koyamadığı, daha çok, bireyin şirkete kattığı katma değeri ölçmeye yönelik belirlenen ifadelerdir. Yönetici, çalışanından beklenen takdir kriterlerini bireye aktarır. Takdir kriterlerinin her birine ait puan belirlemek yerine sene sonu değerlendirmesinde genel bir değerlendirme puanı verilebilir. Takdir puanı maksimum 100 puan üzerinden etki eder.

Çalışanın kümüle performans puanı, iş sonucu puanların toplamı, davranışsal yeterlilik puanları, takdir ve iş miktarı dağılım puanının toplamı olarak hesaplanır.

Tablo 10: Kümüle Performans Puanı Hesaplama Tablosu

	İş Sonucu Puanı	Davranışsal Yeterlilik Puanı	Bireysel İş Miktarı Puanı	Takdir
	102,12	81	8,5	70
Etki	% 60	% 30	% 100	% 10
Değer	61,27	24,3	8,5	7
Kümüle Performans Puanı			101,07	

Kaynak: R. Arthur Pell & A. Schuster, **The Complete, Idiots Guide to Managing People**, Mac Millan Company, 1995, s.238.

2.1.3 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusu olacaktır.

2.1.3.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacına hizmet eden kriterler olmalıdır.

Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir. Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:¹⁰⁰

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri temel alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir:

- İş birliği
- Güvenilirlik
- Çalışkanlık
- Adaptasyon
- Davranış
- Kişilik
- Yargılama
- Uygulama
- Liderlik
- Beceriklilik
- Yürütme
- Sağlık
- Fiziksel görünüş vs. gibi

Eğer yapılacak değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Bunlara örnek vermek gerekirse:¹⁰¹

- Planlama

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu, s. 163.

¹⁰¹ Aynı.

- Karar alma
- Astlarını yetiştirme
- Koordinasyon becerisi
- Denetim
- Motivasyon gibi kriterler söylenebilir.

2.1.3.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiği”dir. Bu da kişinin görev tanımlarını içerir. İkincisi ise, “nasıl yapılması gerektiği”dir. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle standartlar kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise, işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.¹⁰²

Organizasyonlar standartları belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar vb. kaynaklardan yararlanabilir. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir:¹⁰³

- *Spesifiklik:* Her çalışan kendinden neler beklendiğini açık ve net olarak bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik:* Performans ölçümü standartları nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanımı zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- *Gerçeklik:* Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçebilirler. Çalışanların ulaşması gereken su standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasında çalışanlarında bizzat katılımı sağlanmalıdır.

¹⁰² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no: 262, İstanbul, 1994, ss. 27-29.

¹⁰³ Pell & Schuster, s.232.

2.1.3.3 Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Günümüz işletmeleri için zaman çok sınırlı ve değerlidir. Çalışan değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak işletme açısından pek verimli olmayacaktır. En uygun görülen ve uygulamada da önerilen periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda çalışanların çalışması, başarı yada başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilerek değerlendirme formuna işlenir.

2.1.3.4 Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun eğitimine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır ve bir takım yapılması ve yapılmaması gerek davranışlar kendilerine anlatılır. Bu amaca yönelik olarak eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranışları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan denetim bir yandan çalışanların denetimini sağlarken eğitimciler içinde otokontrol niteliği taşımaktadır. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri değerlendirilmeye çalışılır.¹⁰⁴

2.1.3.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sistemini başarı ile uygulanabilmesi için alt, orta ve üst kademe yöneticilerin arasında yeterli derecede açık bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır.

Toplantılar düzenlenerek, işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak sistemler tanıtılmaya çalışılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin başarılı olmasının ön koşulu, çalışanlara yapılan uygulama ile ilgili sürekli bilgi verilmesidir.

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, VIII. Baskı, Furkan Ofset, 1997, ss.172-173.

Çalışanların varsa işletme gazeteleri aracılığıyla, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak veya tartışmalı veya tartışmasız toplantılarla sözlü olarak bilgilendirilmeli; çalışan değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar anlatılmalıdır.

2.1.3.6 Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

İşletmeler ihtiyaçları doğrultusunda aşağıdaki yöntemlerden birini veya birden fazlasını şirketin çalışanlarının performansını değerlendirmek için kullanmaktadırlar:

- Yöneticilerin Değerlendirmesi
- Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Bir Komite Aracılığıyla Değerlendirme
- Çalışma Arkadaşlarının Değerlendirmesi
- Kendini Değerlendirme
- Astların Değerlendirmesi
- Dışarıdan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerlendirme
- 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri

2.1.3.6.1 Yöneticilerin Değerlendirmesi

En geniş uygulama her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama çalışanın ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya bağlı olarak değişir.

Böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bu nedenle birden çok yönetici tarafından oluşturulan bir komite aracılığı ile değerlendirme başka bir uygulama türü olarak kabul edilmektedir. Yönetici tarafından değerlendirme yapılması bazı sakıncalar doğurmaktadır.¹⁰⁵

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi
- Üst, astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması
- Cezalandırma durumunda, astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, ss.166-167.

2.1.3.6.2 Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Bir Komite Aracılığıyla Değerlendirme

Bu yöntemle çalışanlarla en fazla ilişkide bulunan yöneticiler komiteye seçilir. Bu yaklaşımın avantajı kararın bir kişi tarafından değil grup toplantısıyla verilmesidir. Eğer puanlama yöntemi kullanılıyor ise, yöneticilerin verdiği puanların ortalaması alınır. Değerlemeyi yapan yöneticilerin kimlerden oluşması gerektiği ve yeterli sayının ne olduğu tartışılmaktadır. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından değerlendirme yapılamaktadır. Ancak, çok sayıda yöneticinin değerlemeye katıldığı durumlarda, değerleyicilerin birbirleriyle ilişki kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları değerlemenin güvenilirliği açısından önemlidir.

2.1.3.6.3 Çalışma Arkadaşlarının Değerlendirmesi

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlemeleri istenebilir. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan iş gören, değerlendirme yapılan iş görenin performans seviyesini bilmelidir. Bu sistemin çalışabilmesi için değerlemeyi yapanların diğerlerine güvenmeleri ve terfi ya da ikramiye konularında rekabet içinde olmamaları gerekir.

2.1.3.6.4 Kendini Değerlendirme

Bu yöntemde iş gören diğer değerlendiriciler tarafından kullanılan tekniklerle kendisini değerlendirir. Bu yöntem başkalarından ayrı çalışan (fiziksel olarak izole edilmiş) iş görenlerin değerlendirilmesinde kullanılır.

Çalışanlardan böyle bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etmenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.¹⁰⁶ Araştırmalar, çalışanların kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdiklerini göstermektedir.

¹⁰⁶ Margaret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayını, İstanbul, s.54.

2.1.3.6.5 Astların Değerlendirmesi

Çalışanların astları tarafından değerlendirilmesini benimseyen bu yöntem pek yaygın değildir. Çünkü üstler, astları tarafından değerlendirilmekten pek hoşlanmamaktadırlar. Üstler bu durumun astları üzerinde otorite kurmalarını zorlaştıracağını düşünmektedirler. Bu yöntemin en önemli yararı; astların üstleriyle ilişki kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.¹⁰⁷

Bu sistem EXXON şirketi ve birçok üniversite tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntem diğer metotlara göre çok daha fazla gelişmeye açık yönleri olduğu için kullanılmaktadır. Son yıllarda birçok dev işletme (IBM, Syntex, RCA etc.) bu yöntemi kullanmaktadır ve araştırmalar çok yakın bir gelecekte bu sayının daha da fazla olacağını göstermektedir. Bu yöntem hem yönetsel performansı geliştirmeye yardımcı olmakta hem de çalışanlara onların görüşlerinin ihtiyaç duyulur ve saygı duyulur olduğu mesajını iletmektedir.

2.1.3.6.6 Dışarıdan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu metotta işletme dışından uzman bir değerleyiciyi kullanarak değerlendirme yapılır. Bu teknik oldukça masraflı olması nedeniyle genellikle olağanüstü işler için kullanılır.

¹⁰⁷ Uyargil, s.34.

2.1.3.6.7 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.¹⁰⁸

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır. Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir.

Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır. Bu nedenle, pek çok şirket bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu süreçle ilgili olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır.

¹⁰⁸ Wilson Randle, Willys H. Monroe, "Better Ways to Measure Executive Performance", *Management Methods*, Vol.19, No.4, 1998, s.64-66

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmişti. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı.

Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10'du. Bu artışı açıklayabilecek 360 derece geri bildirim sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir:

Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim: Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır.

Takım Gelişimi: Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.

Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma: Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok şirket çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları kısma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri bildirim sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

Azalan Ayrımcılık Riski: Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azaltmaktadır.

İyileşen Müşteri Hizmetleri: Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

Eğitim İhtiyaç Belirleme: 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir. 360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler: 360 derece geri bildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

Tasarım Aşamasındaki Hatalar: 360 derece geri bildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkûm edecektir.

Süreçe Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

Eksik Bilgi: 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirimi sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

Aşırı Kâğıt İsrafı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

En iyi senaryoya göre, 360 derece geri bildirim sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve örgütün değişime hazır hale getirilmesi gerekir.

Uygulama İçin Öneriler:

- 360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.
- Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.
- Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınılabirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.

- 360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır.
- Değerlendirmeyi yapanların kimlikleri gizli tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Yukarıda sıralanan yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları departmanları, şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi belirlendikten sonra, bu adımın bir parçası olarak, değerlendirmenin kim tarafından ve ne sıklıkta yapılacağına karar verilmelidir.

Performans değerlendirmelerinde; çalışanın kendisi, üstü, kendisi ile aynı seviyedeki iş arkadaşları, astları ve müşterileri değerlendirici olabilirler. Değerlendirici belirlenirken, kullanılan değerlendirme yöntemi, kriterleri ve şirketin kültürü gibi faktörler dikkate alınır. Performans değerlendirme dönemleri ise genellikle altı aylık ve/veya bir yıllık dönemler olarak belirlenir. Değerlendirme dönemleri belirlenirken, şirketin doğal ritmi (bütçeleme dönemleri, mali yılı vb.) ve yapılan işin niteliği dikkate alınır. Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanları, bu faktörleri dikkate alarak değerlendirme dönemlerini belirlerler.

Günümüzde uygulanan performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde, şirketlerin, ağırlıklı olarak becerileri/yetkinlikleri ve iş hedeflerini değerlendirme kriterleri olarak kullandıkları, üstün astını değerlendirmesini esas olarak benimsedikleri ve değerlendirmelerin, altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerde gerçekleştirildiği görülmektedir.

2.1.4 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, bireyin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

2.1.4.1 Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar birçok kategoriye ayrılabilir. Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Emegini satan birey, bunun karşılığını almak ister. Bunu performans ile ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir.

Kurumlar da performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas alır. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki kurum çalışanlarının motivasyonu düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.

2.1.4.2 Teknik Becerilerin Geliştirilmesi

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir. Bu becerilerin yeterliliği ya da yetersizliği performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenir ve bu değerlendirmeler becerilere ne yönde rehberlik edileceği konusunda bireye ve kuruma yardımcı olur.

2.1.4.3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

2.1.4.4 Mesleki Gelişim

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece alışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışla içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

2.1.4.5 Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirmeleri yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur.

Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

2.1.4.6 Kişisel Gelişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Birçok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır.

2.1.4.7 Organizasyonun Etkinliğini Artırma

Organizasyon etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır.

Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun performansını da belirlemiş olur. Kurumun etkinliği ortaya çıkar.

Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır.

2.1.4.8 Sözleşme Yenileme ve ya İşten Çıkarma

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her kurum tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.

2.1.4.9 Stratejik Planlama

Uygulanan performans değerlendirmeleri, her kurum için farklılık gösterir. Bu, kurumların bünyelerinin farklı olmalarından kaynaklanır. Kurumların kendileri için özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunların uygulama esasları, soru formları vb. çalışanlara kurum hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planların birer uzantısıdır. Böylece çalışanlar, kurumun belirlediği stratejiler ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olur.

2.1.4.10 Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir.

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.

2.2 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Sınıflandırılması

Performans değerlemesinde, işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun sistemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve çalışanlar arasında duygusal kökenli ayrım yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektir. Çalışanların işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme sistemi seçmek ve uygulamak oldukça güçtür. Seçilen sistemin örgütün kültürüne uygun olması ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Uygulamada en çok kullanılan yöntemler:¹⁰⁹

- İkili Karşılaştırma ve Sıralama Sistemi
- Grafik Değerleme Sistemi
- Derecelendirme ve Puanlama Sistemi
- Kritik Olay Sistemi
- Değerleme Merkezi Sistemi
- Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi
- Hedeflere Göre Değerleme Sistemi
- Kontrol Listesi Sistemi

2.2.1 Kişilerarası Karşılaştırma ve Sıralama Sistemi

Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

2.2.1.1 Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde çalışanlar ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilirler. Sekiz çalışanı olan bir grup için aşağıdaki gibi bir karşılaştırma tablosu elde edilir.¹¹⁰

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** , s.174.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu,s.175.

Tablo 11: İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 2000, s.172.

Sol tarafta numaralandırılmış çalışanlar ile yukarıda numaralandırılmış çalışanlar ayrı ayrı değerlendirilir ve tercih edilen çalışana (+) işareti konulur. En fazla (+) işaretini alan çalışan liste başı olur.

Bu değerlendirme sisteminde, çalışanın yetenek ve başarıları belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmuştur. Kişisel özellikler göz önüne alınmadan ve ayrıntılı analiz yapılamaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler açıklıkla tanımlanamayacaktır.

Bu yöntemde diğer önemli bir boşlukta, değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişidir. Ayrıca çalışanların sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması, sübjektif değerlemeye yol açabilir.

2.2.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farze dersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez.

Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

2.2.2 Grafik Değerleme Sistemi

Grafik değerlendirme sisteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosundan işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Pratik görünmesine karşın bu yöntemde kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.

Tablo 12: Grafik değerlendirme Tablosu

Değerlenen özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi yapan:	Değerleme tarihi:

Çalışanın Adı Soyadı	ÖLÇEK				
	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
1. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
2. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
3. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
4. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
5. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
6. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
7. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
8. değerlendirilen	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi

Kaynak: Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.174.

2.2.3 Derecelendirme ve Puanlama Sistemi

Her çalışanın bağılı bulunduğu yöneticisi tarafından, belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik bir şekilde değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir ve daha sonra üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yapabilir.

Derecelendirme sisteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılabilir. Ayrıca her kriter çok yersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler.

Derecelendirme sisteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunları gösterebiliriz:

- İşin miktarı
- İşin kalitesi
- İş bilgisi
- İnisiyatif
- Yargılama
- Devamlılık
- İnsancıl davranış
- İşe bağlılık
- İşe ve çevreye uyum
- Sorumluluk
- Liderlik
- Astları yetiştirme

Aynı sistem içinde sözü edilen tüm kriterler değerlemede kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır. Değerlemeci ilgili kişiye bağılı olarak kriterlerin karşısına uygun gördüğü dereceye (X) işareti koyarak değerlendirmeyi yapar.

Tablo 13: Derecelendirme Tablosu

Çalışanın Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin kısa tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
İş bilgisi					
Karar verme					
Planlama organizasyon					
Kaynak kullanımı					
Liderlik					
Sözel haberleşme					
Yazılı haberleşme					
Mesleki özellik					
Beşeri ilişkiler					

Kaynak: Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.176.

Bu sistemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır.¹¹¹

Tablo 14: Derecelendirme ve Puanlama Sistemini Gösteren Form

Tarih:					Bağlı Olduğu Bölüm:		
Personelin Adı:					Kategorisi:		
Görevi:							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYEN	
	1	2	3	4	5	1. AMİR	2. AMİR

İş bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı işin kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe ilgi ve devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle ilişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk alma	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve arkadaşlarıyla ilişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAM PUAN							
DEĞERLEYEN(1)	Değerleyen (2)					Değerleyen (3)	

Kaynak: Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.177.

¹¹¹ Garry Dessler, **Personnel Management**, 4th Edition, Prentice Hall, Englewoow Cliffs, New Jersey,1998, s.242.

Tabloda görüldüğü gibi, çalışanlar yedi kriter bazında ve beş dereceye ayrılarak ağırlıklı puan sistemine göre değerlendirilmektedir. Değerlendirmenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır ve genel müdürün onayına sunulur. Kriterlerin toplam puanı yüzdür ve çalışanlar toplam puan üzerinden değerlendirilir.

0 - 20	Çok Yetersiz	(1. Derece)
21 - 40	Yetersiz	(2. Derece)
41 - 60	Normal	(3. Derece)
61 - 80	Yeterli	(4. Derece)
81 - 100	Çok İyi	(5. Derece)

2.2.4 Kritik Olay Sistemi

Kritik olay sistemi, ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlenmesiyle ortaya konulmuş, daha sonra bu sistem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır.

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Değerlemecilerden kritik olay olarak nitelendirilen çalışana ilişkin olguları kendisine verilen kılavuz doğrultusunda kaydetmesi istenir. Kayıtlar haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır.¹¹² Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları kaydetmek için kırmızı renkte bir alan sağlanır. Bu farklı renkteki yığılmalara göre değerlendirme yapılır. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar ve onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olur.

Kişilik özellikleri değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntemde kritik olayların önceden belirlenmiş olması gerekir.

¹¹² Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s.182.

Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Bu yöntemin sakıncası ise, çalışanın sürekli olarak izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesidir. Ayrıca kritik olay olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi pek kolay bir iş değildir. Kritik Olay Yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.¹¹³

Tablo 15: Kritik Olay Tablosu

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIK					
a. sorunları göremedi			a. sorunların doğacağını önceden sezebildi		
b.sorunların nedenini önemsemedi			b.sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. sorunların kaynağına inemedi			c.sorunların kaynağına inerek çözüm buldu		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.08	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.08	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını engelledi.

Kaynak: Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, 1987, s.55.

¹¹³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.180.

2.2.5 Değerleme Merkezi Sistemi

Bu sistem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli sistemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilirler. Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, çalışanları değerlendirirler.¹¹⁴ Yöntemin faydaları ve sakıncaları:¹¹⁵

Faydaları:

- Sistem, değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Sistem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilebilmesi için uygun ortam sağlar.
- Çalışanların değerlendirme süresince hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gerginleştirir.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Sistem, daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımını sağlar.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir ve bu sistemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir.

Sakıncaları:

- Sistemin çok zaman alması, maliyetlerin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenleme zorunluluğu
- Değerleme merkeziyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülmemesi

¹¹⁴ Gary Dessler, s.242.

¹¹⁵ David Goss, *The Principles of Human Management*, Routledge, London, 1994, s.58.

- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri
- Sistemin, yönetimce benimsenme zorluğu
- Değerleme merkezlerinin, geçmişteki iş performanslarından ziyade gelecekleriyle ilgilenmesi

2.2.6 Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi

Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler takımın başarısını olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle- takım çalışmalarında hem takımın performansı, hem de kişilerin performansı dikkate alınarak değerlendirilir. Uygulamada kişilerin iş performansı değerlendirilirken kullanılan kriterlerin bir kısmı işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir.¹¹⁶

Takım bazlı performans değerlendirilmede üç faktörden yararlanılır:¹¹⁷

- *Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı:* Takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyeti ile ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor haline getirilir. Bu skor takımın her bir üyesine tahsis edilir.
- *Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı:* Bireyin katkısı; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- *Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi:* çalışanın süreç geliştirmek için harcamış olduğu çabanın yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin amacı, çalışanın teknik gelişimini farkına varılıp, ödüllendirilmesidir.

¹¹⁶ Oya Erdil, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998, s.168.

¹¹⁷ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, ss.181-182.

Takım bazlı performans değerlendirmesini başarısı şu koşulların başarılı olmasına bağlıdır.¹¹⁸

- Çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek: Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür. Performans yönetimi sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur.
- Çalışanlara geribildirim yapmak
- Süreç gelişimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek

Bu uygulama, çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı sistemin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.¹¹⁹

¹¹⁸ Stephen B. Knouse, *Management Perspective on Tqm Concepts and Pratics*, 1996, ss.202-207.

¹¹⁹ Ayşe Ünal, *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s.23.

2.2.7 Hedeflere Göre Değerleme Sistemi

Birey ve işletme amaçlarını bütünleştirerek, çalışanları işe motive etme, değerlendirme, eğitme ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Hedeflere dayalı performans yönetimi dört temel aktiviteden oluşur. Bunlar; hedef ve beklentileri belirleme, geribildirim alışverişi, koçluk ve performans değerlendirmesidir.¹²⁰ Ülkemizde ve dünyada yaygın kullanım alanı bulan bu sistemde çalışanın iş hedefleri, şirketin stratejik ve kısa dönem hedefleri doğrultusunda belirlenir ve değerlendirilir.

2.2.7.1 Hedef ve Beklentileri Belirleme

Çalışanın görevini belirli bir sistem içinde yapması için görev hedefleri belirlenmiştir. Şirketin stratejik iş hedefleri doğrultusunda çalışan ve yöneticinin beraber hazırladığı hedefler basit, ölçülebilir, gerçekçi ve ulaşılabilir olarak tasarlanmıştır. Çalışanların iş hedefleri belirlenirken şunlara dikkat edilmiştir.

- Şirketin dönemsel ve stratejik hedefleri açık bir şekilde çalışanlara aktarılmıştır. Bu çerçevede şirketin vizyonu, yani kendisini nasıl görmek istediği ve misyonu çalışanlara açıklanmıştır.
- Çalışandan iş ile ilgili olarak ne beklendiği anlatılmıştır. Çalışana görevi ile ilgili hedefler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Hedeflerin gerçekleştirilme süreleri şirket hedefleri ile uyumlaştırılmıştır.
- Hedefler oluşturulurken iş ile ilgili temel sorumluluklar, genel ekonomik durum göz önünde bulundurulmuştur. Sektörde veya ekonomide değişim yaşandığında hedefler revize edilmiştir.
- Her görev birbirinden farklıdır ve doğal olarak özgün bir hedef içermelidir.

2.2.7.2 Geribildirim Alışverişi

Çalışanlar yöneticilerinden iş ile ilgili gözlenebilir davranışları konusunda geribildirim almak istemektedirler. Bu periyodik gözden geçirim süreci çalışanların amaçlarına ulaşırken karşılaştığı sorunların tartışılabilmesi açısından önemlidir. Gözden geçirimde kullanılan zaman dilimleri işletmeler açısından farklılık gösterirken, genelde aylık ya da üç ayda yapılan eylemlerdir.

¹²⁰ Graham & Bennett, s.239.

Çalışan hangi özelliğini geliştirmesi gerektiğini yöneticisinin kendisine söylemesine ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler yetkinliklerin ortaya konulması gerektiği gibi, değerlendirilmesi ve çalışanlara sonuçların aktarılmasını benimsemelidirler. Bu noktada işletmenin halen kullandığı geribildirim yöntemleri yanında yıl içinde belli zamanlarda davranışsal geribildirim görüşmeleri düzenlemeleri gerekmektedir.

2.2.7.3 Koçluk

Koçluk, hem geribildirim sürecinin işlerlik kazanması için yönetici ile çalışanın birebir görüşmesidir, hem de çalışanın gelecekteki performansını artıracak bir performans yönetimi aracıdır. İşletmelerde iş ile ilgili bir problemle karşılaşan bir çalışan bölüm yöneticisine giderek bu problemin nasıl ortadan kaldırılacağını görüşme yolunu seçmektedir. Yönetici ve çalışan problemi giderici bir gelişim planı ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Koçluk uygulaması için bir problemin olması da beklenmez. Memnun edici bir performansı yakalayan çalışan yeni yetkinlikler kazanmada yöneticisine danışarak bir eğitim programı isteyebilmektedir. .

Hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:¹²¹

- Ast- üst bir araya gelerek bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler
- Bireyüstüyle işbirliği içerisinde, kişisel amaç ve hedefleri belirler
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçütleri üzerinde fikir birliğine varırlar
- Her yıl ast ve üst bir araya gelerek belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, çalışana amaçlara ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır

¹²¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.185.

Tablo 16: Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
1. KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI		PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI		
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ		
UNVANI		BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ		
		SON TERFİ TARİHİ		
2. HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI	DEĞERLEME PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL)HEDEFİ				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
TOPLAM PUAN				
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/ HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI SOYADI	İMZA

Kaynak: Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.184.

Hedeflere Göre Değerleme Sisteminin yararları ve sakıncalarını şu şekilde sıralayabiliriz:¹²²

Yararları:

- Çalışan ve değerleyici, değerlendirme sürecine beraber katılırlar
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil, spesifik amaçlar vardır
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konulur. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, böylece çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir
- Çalışanın, kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacı canlandırılır
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir
- Ara basamak yöneticilerin yardımcı olabilir
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir

Sakıncaları:

- Değerleme süresince, ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar
- Amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra, nasıl başarıldığının önemli olmasının göz ardı edilmesidir

2.2.8 Kontrol Listesi Sistemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır.

¹²² Öznur Yüksel, *Personel Organizasyonu, İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından*, Ankara, 1990, s.80.

Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur.

Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından İşaretleme Listesi Yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

Tablo 17: Kontrol Listesi Formu Örneği

KONTROL LİSTESİ FORMU	
ADI SOYADI:	DEPARTMAN:
DEĞERLENENİN ADI:	TARİH:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin karşısına (X) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Çabuk öğrenir	
Başka birini yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genelde takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.187.

2.3 Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçlarının Kontrolü

Performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için son aşamada sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa, uygulanan yöntem kökünden değiştirilebilir ya da işletme isteklerine uygun yönde geliştirilebilir. Etkinliğin ölçülmesinde en geçerli ölçüt, çalışanların uygulamaya gösterdikleri ilgi ya da tepki ile anlaşılır. Şayet geniş kesimlerin tepkini çeken bir değerlendirme sistemi seçilmişse ya da yöneticilerin, seçilen sistemi sert ve katı bir otorite anlayışı ile uygulaması söz konusu ise böyle bir değerlendirme çalışmasının başarılı olması beklenemez. Bu nedenle, performans değerlemesinin çok duyarlı bir konu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Değerleme sisteminin seçiminden, uygulanmasına kadar son derece titiz davranılmalı, elde edilen sonuçlar yakından denetlenmeli, uygulanan yöntemde aksamalar varsa bunları zamanında giderici önlemler alınmalı ve her şeyden önemlisi değerlemenin cezalandırma aracı değil, tersine çalışanların eksik yönlerini tamamlayıcı, onların yetişme ve yükselmelerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır. İki yöntemden yararlanılarak, çalışlara ilişkin yapılan değerlemenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğu tespit edilmektedir.¹²³

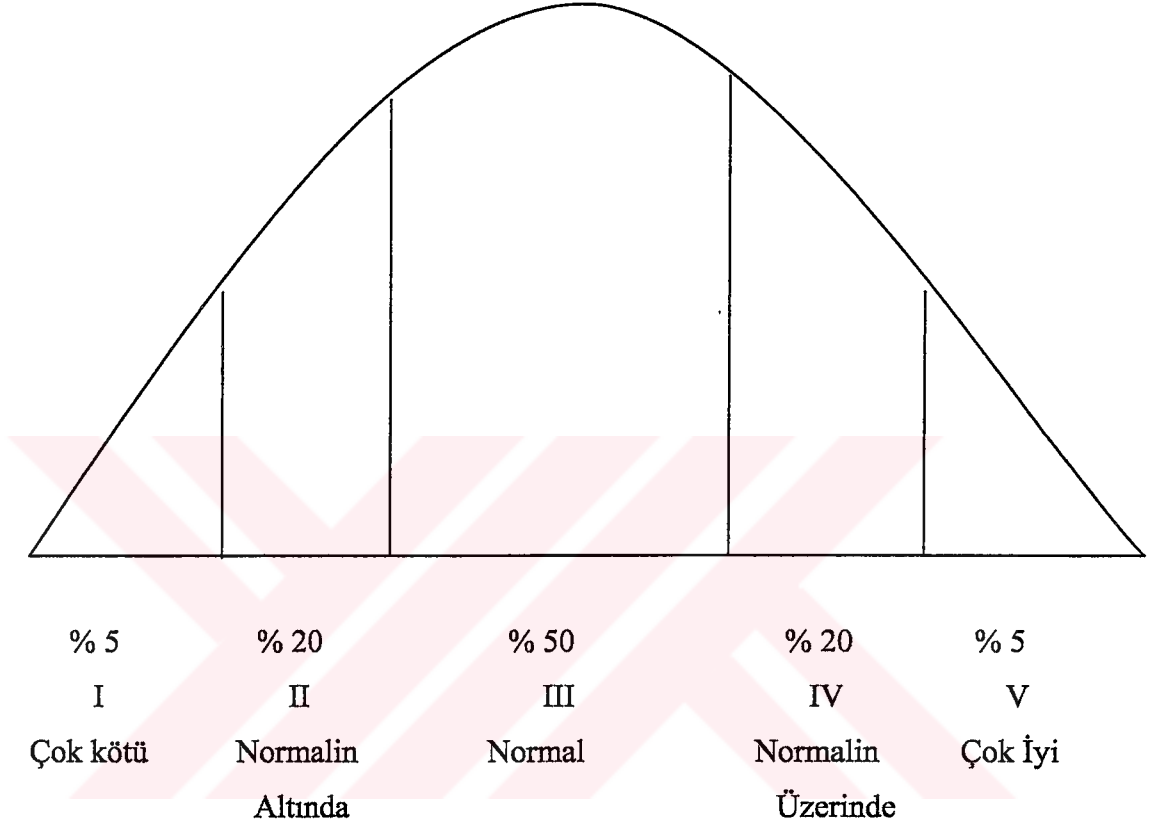
1. *Gos eğrisi*
2. *Halo etkisi*

2.3.1 Gos Eğrisi

Gos eğrisi, çalışanlar üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir. Burada beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu derecelerin taşıdığı anlam açıktır. III. Derecede bulunan çalışan işine uyum sağlayan, bilgi yetenek ve kişiliği ile göz dolduran kişidir. I. Derecede bulunan çalışan, işin gereklerine yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durumda işine son vermek ya da eğitmek söz konusu olabilir.

¹²³ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.188.

V. Derecede yer alan çalışan ise, işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeni ile verimli kullanılmadığı görülebilir. Genel çizgileriyle yapılan çalışan değerlemesinde bu Gos Eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse, o zaman çalışan değerlemesine kuşkuyla bakmak gerekmektedir.¹²⁴



Şekil 9: Gos Eğrisi Grafiği

Kaynak: Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.188.

2.3.2 Halo Etkisi

Bu yöntemde, değerlemecinin, bir çalışanın herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalıp kalmadığı araştırılır. Genel olarak yapılan değerlendirme ya da iş başarısı normal düzeyde seyreder. Bazı değerlemeler çok iyi, diğerleri yetersiz olurken, büyük çoğunluğu normal düzeyde gerçekleşir. Oysa Halo etkisi taşıyan değerlemelerde bu dağılım gerçekleşmez.

¹²⁴ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.189.

Değerleme faktörleri

1. İnisiyatif Yeteneği

2. İşbirliği Yeteneği

3. İş Çıkarma Yeteneği

4. İş Başarma Yeteneği

5. İş Bilgisi

1	2	3	4	5

Değerleme derecesi

Şekil 10: Halo Etkisi

Kaynak: Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.189.

Şekilde görülen değerlendirme faktörleri, aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde halo etkisi artmaktadır. Örnek vermek gerekirse, iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir çalışan, işbirliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazen bu durumun tam terside olur. Değerlemecinin gözüne çarpan bir zayıflık, bütün bu faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumda elde edilen sonuçlara pek güvenilmez ve değerlemenin yeniden gözden geçirilmesi gereği doğabilir.

2.4 Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirmesinde, hangi tekniğin ya da sistemin kullanıldığı önemli olmaksızın birçok problemlerle ve sınırlamalarla karşılaşılır. Bu problemler:¹²⁵

Aşırı hoşgörü: Yöneticiler, çalışanlarla çatışmadan kaçınabilmek için, onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlendirirler.

Yetersiz hoşgörü: Hoşgörünün tam tersi olup, deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişiler değerlemelerini, hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler.

Merkez eğilimi: Değerleyici, bireylerin performansları farklılık gösterse bile, ortalama olarak değerlendirebilir. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözlemlene fırsatı olmayan değerleyiciler, çok yüksek ya da düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük çoğunluğunu ortalama performans aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar.

“Benim gibi” ve “Benden farklı” görme: “Benim gibi” olarak adaklandırılan hata kaynağında, değerleyici kendininkine benzer davranışlar sergileyen astını hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir. “Benden farklı” hata kaynağıdaysa, bunun tam tersi yaşanır.

Yakın zaman etkisi: Değerleyici, değerlendirme periyodunun her anında, çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken, değerleyici performansı belirlemek üzere araştırma yapmaya başlar. Son davranışlar en çok göze çarpanlardır ve son olaylar gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır.

Yetki alanı: Yöneticinin kendisine bağlı ast sayısı attıkça, onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır.

¹²⁵Uyargil, ss.129–130.

Bilgilendirme yetersizliği: Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, çalışanlar değerklemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini almayan bir sistem uzun vadede başarılı olamaz.

Açık görüşmede çatışma: Gerek hedeflerin belirlenmesinde, gerekse değerkleme sonuçlarının iletilmesinde, değerklenen kişi memnun değilse sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girebilir.

Sendikaların tepkisi: Sendikalar amaç ve sorumluluk açısından, kıdem unsurunun çalışanların elde ettikleri hak ve kazançları temel kriter olarak ele alınmasını arzu ederler. Çünkü kıdem, en somut ve objektif kriter olup, kişilere açıklanması kolaydır. Diğer yandan, performans değerklendirme kişiler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemeye yönelik bir sistem olarak daha karmaşık bazı özelliklere sahiptir ve bu özelliklerin sendika tarafından üyelerine açıklanması çok güçtür. Bu nedenle performans değerklendirme genelde sendikalar tarafından kolaylıkla benimsenen ve arzulanan bir çalışma olarak algılanmaz.

Pozisyondan etkilenme: Genellikle değerklemeyi yapan yönetici, değerklendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenererek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir.

2.5 Örgüt Kültürü ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürü, Deal ve Kennedy tarafından, "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlanmıştır.¹²⁶

¹²⁶ David C. Martin, Kathryn M. Bartol, "Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective", *Journal of International Management*, 9(2003), The Fox School of Business and Management, ss.115-132.

Örgütsel kültür öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültür, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur, bir örgütü başka örgütlerden ayıran sınırları çizer.¹²⁷

1990'ların başlangıcında Amerika'nın kuzey doğusunda ileri teknoloji ile üretim yapan önemli işletmelerinden biri, performans değerlendirme sistemlerinin işletmelerde etkin bir şekilde kullanımında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Yapılan üç yıllık araştırmalardan sonra her işletmenin kültürünün farklı olduğu ve bu kültürün oluşumunda birçok faktörün yanında üretim sistemlerinin de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Tek bir performans değerlendirme sisteminin bütün işletmelerde istenilen amaca hizmet edeceğini düşünmek imkânsızdır. 1990'lardan itibaren işletmelerin örgütsel yapılarında büyük değişimler meydana gelmiştir. Günümüzde işletmelerde takımların yaygın olarak kullanımı, çalışanların performans değerlendirmelerinin yapımında kullanılan sistemin belirlenmesi üzerinde geçmişe nazaran daha etkili olmaktadır. Maalesef işverenler, takım odaklı örgütlerde, takımın kültürünü ve takımların birbirlerine göre farklılıklarını göz önünde bulundurmadıkları için, uyguladıkları performans değerlendirme sistemlerinde sık sık başarısız olmaktadır. Takımlar, üyelik gruplarına, görevlerin karmaşıklığına, dayanışma şekillerine ve kendi içlerinde oluşturdukları kültürleri ile işletmenin diğer bölümlerinden ayrılırlar. Etkili bir lider takım odaklı örgütlerde, takımın kültürü doğrultusunda, performans sistemini oluşturur ve yürütür. Farklı türdeki örgütlerde, farklı türde performans değerlendirme sistemi kullanılır. Bütün takımlar için uygun olan tek bir performans değerlendirme sisteminden bahsetmek mümkün değildir.¹²⁸

Uzun süreli ve kalıcı olarak oluşturulmuş takımların, örgüt içinde kendilerine ait bir alt kültürleri vardır. Takım üyeleri arasında birbirlerine bağlılık ve güven söz konusudur. Dinamik ve sürekli olarak görev yerleri değişen, kısa süreli amaçlar için oluşturulmuş takımlarda ise, takım üyelerinin birbirlerini çok iyi tanımaları beklenemez. Takım üyeleri amacı gerçekleştirmek üzerine odaklanmışlardır.

¹²⁷ Joehee Lee, Jinjoo Lee, Wiiliam E. Sounder, "Differences of Organizational Charakteristics in New Product Development: Cross Cultural Comparison of Korea and The US", *Tecnovation*, 20 (2000), ss.479-507.

¹²⁸ Susanne G. Scott & Walter O. Einstein, "Strategic Performance Appraisal İN Team Based Organizations: One Size Does Not Fit All", *Academy of Management Executive*, Vol:15 No: 2 (2001), ss.107-108.

Takımlar için de diğerk bir ayırım ise, görevlerin rutin oluşu ve olmayışı şeklindedir. Rutin görevler, takımın üyelerine açık bir şekilde anlatılmıştır ve her bir üyenin hangi görevi yapacağı bellidir. Takım üyeleri görevi tamamladıktan sonra çıktılarını kendilerine ne kadar gelir getireceğini bilmektedirler. Diğerk taraftan rutin olmayan görevleri yerine getiren takımlarda ise, görev sık sık değişmektedir. Buna bağlı olarak çalışanların görev ve rolleri tam olarak algılayamamaları, performanslarını olumsuz yönde etkilemekte, bu durumda değerlendirmenin sağlıklı olmasını zorlaştırmaktadır. Rutin olmayan görevleri yapan takımın üyelerinin, birçok konu hakkında bilgiye ve yeteneğe sahip olmaları ya da spesifik konularla ilgili olarak sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.¹²⁹

Günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılan üç tür takımdan bahsetmek mümkündür. Bu takımlar işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri sektöre ve üretim sistemlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi “çalışma ya da servis takım”larıdır. Uç noktada üyeler arasında gruplaşma ve görev karmaşıklığı ile çalışma ya da hizmet takımları, örgüt yapılarına dokunulmamış, rutin bir şekilde imalat ya da hizmet yaparlar. Bu tarz takımları işletmelerinde yaygın olarak kullanan işletmelere Saab, Saturn ve Xerox gibi dünyaca tanınmış örnekler verebiliriz. Bu tür takımlar uzun süreden beri var olan, üyeleri çok aza değişmiş ya da değişmemiştir. Üyeleri gelecekte takım içinde yer alacaklarından emindirler. Takım üyeleri benzer özelliklere sahiptir ve örgütün amacına ulaşabilmesi için gerektiğinde birbirlerinin görevini yapabilecek bir performansa sahiptirler. Takım görevleri standartlaştırılmış, dönüşüm genellikle kısa süreli ve görev dönüşümlerinin her biri performans değerlendirme periyodu içermektedir. Takımın çıktıları kolay anlaşılmakta ve objektif bir şekilde hesaplanabilmektedir. Hissedarlar arasında, örgütün başarısı hakkında minimal bir anlaşmazlık vardır. Performans değerlendirme sonuçları geri besleme ile bildirilir. Çalışanlar birbirlerinin nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadıklarını bilirler. Kurum kültürü gelişmiştir ve çalışanlar birbirlerine güvenirler. Gelecekte birlikte olma umudu taşırlar ve birbirleriyle bilgiyi paylaşırlar. Örgütün bütün kademelerinde performans değerlendirme sonuçları geri besleme ile bildirilir. Sonuçlar çalışanların gelişimi için kullanılır. Performans değerlendirme sisteminin hangi amaca hizmet ettiği çalışanlarca bilinmektedir. Ayrıca değerlendirme sonuçları amaca daha kolay ulaşılmasını sağlar.¹³⁰

¹²⁹ D.G.Ancona, “Groups in Organizations: Extending Laboratory Model sin c. Hendrick Ed.”, *Annual Review of Personality and Social Psychology: Groups and Intergroup Processes*, Beverly Hills, CA:Sage, Vol:53 No:1 (1993), ss.835-837.

¹³⁰ Susanne G. Scott & Walter O. Einstein, ss.109-112.

Çalışma ya da hizmet takımlarında takım üyeleri arasında iletişim güçlüdür. Değerlendirme sonuçları doğrultusunda, çalışanların hangi yönlerinin eksik olduğu öğrenilir. Bu tarz kültüre sahip örgütlerde 360⁰ performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır.¹³¹

İkinci bir takım türü ise, “proje takım”larıdır. Sınırlı süreli birliktelikleri ile çalışma ya da hizmet takımlarından ayrılırlar. Takım üyeleri spesifik bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getirilirler ve amaca ulaşıldığı taktirde dağılır. Bu tür örgütlerde, tanınmış ve bu konuda başarılı olmuş işletme IBM’in PC’dir ve Ford’un Taurus/Sable’sidir. Çalışanlar, takım arkadaşları ile birlikteliklerinin projenin bitiş süresine bağlı olduğunu ve proje bittiği zaman kendi uzmanlık alanlarına döneceklerini bilirler. Proje bazlı çalışan örgütlerde çalışma şekli, çalışma ya da hizmet takımlarına göre daha az rutin ve çekirdek üretimin dışındadır. Üyeleri farklı fonksiyonel alanlardan, farklı yetenek ve bilgi düzeylerine sahiptirler. Üyeler birbirlerinin uzmanlık alanları ve kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibidirler. Burada karşılaşılan sorun grubun, amacı gerçekleştirmek için gerekli olan tempoyu her zaman tutturamamasıdır. Bu tür örgütlerde odak noktası üyelerinden çok görevdir. Amaca ulaşmak her şeyden önce gelir ancak takım olarak amaca ulaşılacağıının takım üyeleri farkındadır. Koordinasyon ve görevi zamanında bitirmek çok önemlidir. Merkezde güçlü bir liderin olması hedefe ulaşmada önem taşımaktadır. Bu tarz örgütlerde, var oluş nedenleri projenin ömrüne bağlı olarak çalışılması tipik bir değerlendirme sisteminin kullanımını zorlaştırır. Bu tarz örgütlerde, dışarıdan getirilen bir uzman tarafından performans değerlendirme yapılmaktadır.

Üçüncü bir takım türü ise “network takım”larıdır. Zaman ve yar baskısı olmadan, çalışanların gerçek performansına bağlı olarak hizmet verirler. Coğrafi olarak farklı bölgelere dağılmış, telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerini birleştirerek hizmet verirler. Üyelik organizasyonel sınırlarla belirlenmemiştir. Çalışanlar, müşteriler, satıcılar ve danışmanlar örgütün üyeleri olarak kabul edilir. Network takımın etrafına sınırlar çizmek mümkün değildir. Bütün potansiyel üyeler hedefi kabullenmiştir. Rutin olmayan bir örgütün yapısı vardır. Network takımların doğal yapısında tekrarlar yoktur. Bu tür örgütlerde üyelik oluşumu dinamik, hedefin gerektirdiği şekilde değişime cevap verebilme üzerine kurulmuştur.

¹³¹ Susanne G. Scott & Walter O. Einstein, ss.112-114.

Çalışanlar çevresel ve teknolojik durumda meydana gelen son değişliklere cevap verecek şekilde esnektirler. Müşteriler, tedarikçiler ve örgüt üyeleri birbirlerini etkilerler. Zamanlama, çalışanların kesin, titiz katılımı ve çalışanların değişim düzeyleri ve birbirlerini etkileme şekilleri yazılı değildir. Hedefin ihtiyaçları doğrultusunda örgütün yapısı belirlenir. Bu tarz örgütlerde yıllık olarak performans değerlendirme yapılır. Değerlendirme sistemi çalışanların kapasitelerini geliştirmeye odaklanmıştır. Bu tarz örgütlerde kapasite odaklı performans değerlendirme sistemleri ya da davranış odaklı performans değerlendirme sistemleri kullanılır.¹³²

Davranış Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri

- Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales)
- Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales)
- Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)
- İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Bireysel Kapasite Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri

- Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)
- Standartlar Yöntemi (Standarts Method)
- Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)

¹³² Wilson Randle & Monroe Willys H., "Better Ways to Measure Executive Performance", *Management Methods*, Vol.19,No.4 (1998),ss.64-66.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİ BELİRLEMELERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

3.1 Araştırmanın Amaçları ve Önemi

Araştırmanın amacı, farklı performans değerlendirme sistemi uygulayan aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kültürel boyutlarını incelemektir. Farklı performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmelerin örgüt kültürlerine ilişkin karakteristiklerin farklılık gösterebileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Yapılan araştırmanın hipotezleri:

“ H_0 ”: Çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri arasında farklılık yoktur”.

“ H_1 ”: Çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri arasında farklılık vardır”.

“ H_0 ”: Çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılıkları açısından fark yoktur.

“ H_1 ”: Çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılıkları açısından fark vardır.

“ H_0 ”: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgüt yapısı algıları arasında fark yoktur

“ H_1 ”: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgüt yapısı algıları arasında fark vardır.

“ H_0 ”: Çalışanların yönetimden destek beklentileri ile kıdem arasında farklılık yoktur.

“ H_1 ”: Çalışanların yönetimden destek beklentileri ile kıdem farklılık vardır.

“ H_0 ”: Çalışanlar için kültürün yapı ve standartlar boyutu algıları arasında ilişki yoktur.

“ H_1 ”: Çalışanlar için kültürün yapı ve standartlar boyutu algıları arasında ilişki vardır.

“H₀”: Çalışanlar için örgüt kültürünün destek ve ödül-teşvik boyutu algıları arasında ilişki yoktur.

“H₁”: Çalışanlar için örgüt kültürünün destek ve ödül-teşvik boyutu algıları arasında ilişki vardır.

“H₀”: Kültürün örgüte bağlılık ile yakınlık boyutu arasında ilişki yoktur.

“H₁”: Kültürün örgüte bağlılık ile yakınlık boyutları arasında ilişki vardır.

“H₀”: Kültürün sorumluluk ve yakınlık boyutu arasında ilişki yoktur.

“H₁”: Kültürün sorumluluk ve yakınlık boyutu arasında ilişki vardır.

3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamıza konu olan hedef kitlemiz, İstanbul'daki ilaç sektörü işletmelerinde görev yapan orta kademe yöneticilere ulaşabilmek için iki işletme seçilmiş ve yöneticilerin izniyle çalışanlara anketler uygulanmıştır. Ankete katılanlar farklı eğitim, kıdem ve yaş seviyelerine sahip, çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Bu araştırma yapılırken ilaç sektöründe birçok işletme ile bağlantıya geçilmiş ancak bu firmalardan sadece iki tanesi anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Ayrıca zaman ve maliyet kısıtları da araştırmanın kısıtlayıcı faktörleri arasındadır.

3.3 Anakütle ve Örneklem

“Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerlendirme Sistemlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” konulu olan bu araştırma için ilaç sektörü seçilmiş olup, ana kütleyi İstanbul'daki tüm ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

Örnekleme kütlesi olarak ilaç sektöründen tesadüfi örnekleme yöntemiyle büyük ölçekli iki ilaç firması seçilerek, bu iki firmanın beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketi uygularken gizlilik esası vurgulandığı için bu firmaların isimleri araştırmamız dahilinde dile getirilmeyecektir. Bu iki firmanın bünyesinde orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan toplam 61 kişi araştırmanın örnekleme grubunu oluşturmaktadır.

3.4 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri kaynağını ölçeklerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve unvanına ilişkin demografik özellikleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde Litwin ve Stringer'in Örgüt Kültürü algılarına yönelik soruların kapsadığı 50 sorudan oluşan 9 boyut şunlardır:

- **Yapı:** Örgüt tasarımı ve bunun oluşturduğu yapı, örgüt kültürünün belirleyicilerindendir. Teknolojik, ekonomik veya Pazar çevresi ile ilgili değişmelerin kültür üzerinde yarattığı etkiler, örgütün yapısında hissedilir. Örgüt hiyerarşisindeki değişimler, yapının esnekliği, roller arası görev bağlılığı, yapının verimliliğe etkisi ve örgüt üyelerinin kurallar ve yöntemlerle ilgili algılarını içermektedir.
- **Sorumluluk:** İşbirliği ve ekip çalışması ile sonuçlardan ekip halinde olma, ekip üyelerinin gerekli beceri ve yetkiye sahip olmaları ve bu beceri yetkileri kullanabilmeleri, ekip çalışmasının aktif bir elemanı olma ve karar yetkisine sahip olma ile ilgili örgüt üyelerinin değerlemelerini içermektedir.
- **Ödül-Tesprik:** Yeni uygulamaların teşviki, çalışanların istek ve gayretlerinin arttırılması, ücret ve terfi politikaları, performansın faaliyet sonuçlarına göre değerlendirilmesi ve olumlu pekiştiricilerin kullanılması ile ilgili örgüt üyelerinin algılarını kapsamaktadır.

- Destek: İŖe yeni giren elemana, örgüt kültürünün tanıtılması da dahil olmak üzere, yöneticilerin astlarına sağladıkları her türlü yardımı içermektedir. DeėiŖime tepe yönetimin destek vermesi ve gerekli kaynakları tahsis etmesi, deėiŖimin gerektirdiği yeni becerilerin kazandırılmasına yardımcı olarak kendi davranıŖlarıyla da tüm alıŖanlara da model teŖkil etmesi ve deėiŖim uygulamalarına örgütün katılımın sağlanması ile ilgili algı ve değerlemeleri içermektedir.
- Standartlar: DeėiŖimle birlikte mŖteriler, mal ve hizmet kalitesi, maliyetler, bilgi teknolojisi ve konularında geliŖtirilen standartlar, performans hedeflerinin aıklıkı ve performans standartlarına iliŖkin algıları kapsamaktadır.
- Risk: DeėiŖimin getireceği maliyetlere katlanmayı göze alma, geleceğe yatırım yaparak sonuçları bekleme ve çevresel durum ve Ŗartları, iŖletmenin lehine olacak biçimde değerlendirmeye iliŖkin örgüt üyelerinin algılarını içermektedir.
- Örgüte Bağlılık: DeėiŖimin örgüte getireceği faydalar, kiŖisel geliŖime katkısı ve örgüt üyelerinin alıŖtıkları örgütü benimseyerek o örgütün bir parçası olmaktan hoŖnut olmalarına yönelik algılarından oluŖmaktadır.
- Yakınlık: alıŖma ortamında mevcut olan genel arkadaŖlık iliŖkileri ile ilgili genel bilgileri içerir. Yakınlık, bireyi alıŖma arkadaŖları içinde sevilen bir konuma getirmenin önemini vurgular. DeėiŖim uygulamaları sırasında bireyler arasındaki yakınlık, dayanıŖma, iŖbirliėi ve anlayıŖla ilgili değerlendirmelerden oluŖmaktadır.
- atıŖma: atıŖma iki veya daha fazla kiŖi arasında meydana gelebilir. Bu durumun incelenmesi önemlidir. Bu durum örgüte hareket ve canlılık kazandırabileceği gibi, yıkıcı ve zarar verici olabilir. DeėiŖim sırasında örgüt yeleri arasında baŖarı ve yaratıcılıkı teŖvik edici olan yapıcı rekabetten yararlanma, fikirlerin ve karŖılıkların açık bir biçimde ifade edilmesine iliŖkin algı ve değerlemeleri içermektedir.

Ankette Litwin ve Stringer tarafından hazırlanan örgüt kültürü algılarını ölçmeye yönelik olan 50 soruluk ankette bu 9 boyutun sorulara göre dağılımı:

- Yapı: 8 soru
- Sorumluluk: 7 soru
- Ödül-Tesprik: 6 soru
- Destek: 5 soru
- Standartlar: 6 soru
- Risk: 5 soru
- Örgüte Bağlılık: 4 soru
- Yakınlık: 5 soru
- Çatışma: 4 soru

Soru formunun üçüncü bölümünün ise sadece insan kaynakları departmanı tarafından cevaplanması istenmiştir. Bu bölümde örgütün kullandığı performans değerlendirme sistemine, bu sistemden memnun olup olmadıklarına, uyguladıkları performans sistemini değiştirmeyi düşünüp düşünmediklerine ve çalışan sayısına yönelik sorular sorulmuştur.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak, birincil kaynaktan veri toplama yöntemi seçilmiştir. İşletme çalışanlarına uygulanan anketler, e-mail yoluyla veya elden ulaştırılmıştır. Daha sonra anketlerin aynı yolla geri dönüşümü sağlanmıştır. Yapılmış olan anketlerin örnekleri çalışmanın ekinde verilmiştir.

3.5 Verilerin Analiz Teknikleri

Bu araştırmada istatistiksel analizler SPSS 13.0 kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle her iki şirket için yapılan analizlerin güvenilirlik testi yapılmış ve $\alpha = 0.61$ bulunmuştur. Demografik özelliklerin frekans dağılımları yapılmış, normal dağılıma uygunluk testinin yapılması sonucu bütün değerlerin 0,05'ten büyük olduğu görülmüş ve buna bağlı olarak parametrik testlerin yapılabilirliği tespit edilmiştir.

Tablo 18: Normal Dağılıma Uygunluk Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)	
	df	Sig.
SORU 1	60	,064
SORU 2	60	,053
SORU 3	60	,073
SORU 4	60	,059
SORU 5	60	,081
SORU 6	60	,076
SORU 7	60	,058
SORU 8	60	,097
SORU 9	60	,096
SORU 10	60	,081
SORU 11	60	,059
SORU 12	60	,066
SORU 13	60	,087
SORU 14	60	,074
SORU 15	60	,087
SORU 16	60	,084
SORU 17	60	,096
SORU 18	60	,068
SORU 19	60	,066
SORU 20	60	,052
SORU 21	60	,097
SORU 22	60	,068
SORU 23	60	,064
SORU 24	60	,071
SORU 25	60	,083
SORU 26	60	,071
SORU 27	60	,076
SORU 28	60	,069
SORU 29	60	,070
SORU 30	60	,099
SORU 31	60	,065
SORU 32	60	,084
SORU 33	60	,086
SORU 34	60	,081
SORU 35	60	,059
SORU 36	60	,069
SORU 37	60	,063
SORU 38	60	,072
SORU 39	60	,057
SORU 40	60	,076
SORU 41	60	,059
SORU 42	60	,096
SORU 43	60	,071
SORU 44	60	,059
SORU 45	60	,078
SORU 46	60	,063
SORU 47	60	,079

SORU 48	60	,068
SORU 49	60	,063
SORU 50	60	,077

a Lilliefors Significance Correction

b Test Distribution is Normal

Her iki şirket için ayrı ayrı kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak Korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerle kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak Anova testi yapılmıştır. Son olarak iki ayrı performans sistemi uygulayan bu şirketlerin hangi kültür boyutlarının daha ağırlıklı olduğu frekans dağılımı yapılarak tespit edilmiştir.

3.6 Bulgu ve Yorumlar

3.6.1 Araştırmanın Güvenilirliği

Yapılan araştırmanın sonuçlarının doğruluğunu ve tutarlılığını ortaya koymak amacıyla güvenilirlik testi uygulama zorunluluğu vardır. Bilindiği gibi istatistikî açıdan güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha modeli kullanılmaktadır. Yapılan araştırma açısından Cronbach Alpha testi araştırmada α değerinin 0,61 olduğu; dolayısıyla araştırmanın sosyal bilimlerdeki kriterlere bağlı olarak güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.6.2 Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya konu olan orta kademe yöneticilere ait birtakım özellikleri tanımlayabilmek amacıyla çeşitli sorulara ilişkin frekans dağılımları incelenmiştir. Öncelikli olarak demografik değişkenlere ilişkin bulguları yorumlamak için frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 19: Demografik Özelliklere İlişkin Yorumlar

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kadın	24	39,3	39,3
Erkek	37	60,7	100,0
Total	61	100,0	

Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırmada anketi cevaplayanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanları %39,3’ü kız geri kalan %60,7’lik oran ise erkektir. Anketi yanıtlayanların büyük bir çoğunluğu erkektir.

YAŞ	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
20-30	36	59,0	59,0
30-40	24	39,3	98,4
40-50	1	1,6	100,0
Total	61	100,0	

Cevaplayıcıların yaş dağılımına bakıldığında çoğunluğunun 20-30’ın yaş aralığında olduğu görülmüştür. Anketi yanıtlayan 61 kişinin %39,3’ü 30-40 yaş aralığındadır. %1,6’sı 40-50 yaş arasındadır. 20 yaş altında anketi cevaplayan bulunmamaktadır.

ÖĞRENİM DURUMU	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Üniversite	22	36,1	36,1
Yüksek Lisans	30	49,2	85,2
Doktora	9	14,8	100,0
Total	61	100,0	

Ankete katılanların öğrenim durumuna bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunu % 49,2 ile yüksek lisans mezunları oluştururken, üniversite mezunları katılımcıların % 36,1’ini, %14,8’ini ise doktora mezunları oluşturmaktadır. Anketi cevaplayanlar arasında ortaokul ya da lise mezunu yoktur.

KIDEM	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
0-1 yıl	18	29,5	29,5
1-3 yıl	8	13,1	42,6
3-5 yıl	14	23,0	65,6
5-10 yıl	14	23,0	88,5
10 yıl üstü	7	11,5	100,0
Total	61	100,0	

Cevaplayıcıların kıdemine bakıldığında ise, % 29,5 oranında 0-1 yıl arası, %23 oranında 3-5 yıl ve yine aynı oranda 5-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. %13,1 ile 1-3 yıl arası, %11, 5 ile de 10 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

UNVAN	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Valid Ürün Müdürü	14	23,0	23,0
Ticari Ödemeler Sorumlusu	19	31,1	54,1
Müşteri Hesapları Sorumlusu	10	16,4	70,5
İthalat Müdürü	2	3,3	73,8
Satış Müdürü	4	6,6	80,3
İnsan Kaynakları Uzmanı	5	8,2	88,5
Pazarlama Müdürü	5	8,2	96,7
İnsan Kaynakları Müdürü	1	1,6	98,4
Hayvan Sağlığı Teknik Müdürü	1	1,6	100,0
Total	61	100,0	

Çalışmaya katılan şirketlerin çalışanlarının unvanlarına bakıldığında ise, 61 katılımcının % 31,'ini Ticari Ödemeler Sorumlusu, % 23'nü Ürün Müdürü, % 16,4'ünü Müşteri Hesapları Sorumlusu, % 8,2'sini İnsan Kaynakları Uzmanı ve yine aynı oranda Pazarlama Müdürü, %6,6'sını Satış Müdürü, % 3,3'ünü İthalat Müdürü , %1,6'sını İnsan Kaynakları Müdürü ve yine aynı oranda Hayvan Sağlığı Teknik Müdürü oluşturmaktadır.

Tablo 20: Üstün Astı Değerlendirmesi Performans Değerlendirme Sistemini Benimseyen A İşletmesinin Kültürün Sorumluluk Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 1: Bu işyerinde, işler açıkça belirenmiş ve işlerin kimler tarafından, nasıl gerçekleştirileceği planlanmıştır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	29,0	29,0
Katılıyorum gibiyim	10	32,3	61,3
Katılmıyorum gibiyim	10	32,3	93,5
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,2	96,8
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %29'u kesinlikle katılıyorum, %32,3'ü de katılıyorum gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde işlerin açıkça belirlendiği ve işlerin kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirileceğinin planlandığı anlaşılmaktadır.

Soru 2: Bu işyerinde, karar verme yetkisinin, ister çalışma ekipleri isterse yöneticiler bazında olsun, kime ait olduğu bazı durumlarda belirsizdir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyorum gibiyim	11	35,5	58,1
Katılmıyorum gibiyim	5	16,1	74,2
Kesinlikle katılmıyorum	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %22,6'sı kesinlikle katılıyorum, %35,5'i de katılıyorum gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde karar verme yetkisinin, ister çalışma ekipleri isterse yöneticiler bazında olsun, kime ait olduğunun bazı durumlarda belirsiz olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 7: Çalışma alanındaki kimi konularda, hangi amirime karşı daha fazla sorumlu olduğumdan kesinlikle emin olamadım.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	4	12,9	12,9
Katılmıyor gibiyim	10	32,3	45,2
Kesinlikle katılmıyorum	17	54,8	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %54,8'i kesinlikle katılmıyorum, %32,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışma alanındaki kimi konularda, hangi amirine karşı daha fazla sorumlu olduklarından kesinlikle emin oldukları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 9: İşletmemizde, bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldığı kararlara önem verilir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	25,8	25,8
Katılıyor gibiyim	8	25,8	51,6
Katılmıyor gibiyim	11	35,5	87,1
Kesinlikle katılmıyorum	4	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %25,8'i kesinlikle katılıyorum, %25,8'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldığı kararların önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 11: Bu işyerine yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir. İşle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	35,5	35,5
Katılıyor gibiyim	6	19,4	54,8
Katılmıyor gibiyim	11	35,5	90,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	9,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %35,5'i kesinlikle katılıyorum, %19,4'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir. İşle ilgili sorumluluk kişilere aittir görüşünün benimsendiği anlaşılmaktadır.

Soru 14: Birisi bir hata yaptığı zaman, bu hatadan üyesi bulunduğu ekiple birlikte sorumludur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	4	12,9	12,9
Katılıyor gibiyim	20	64,5	77,4
Katılmıyor gibiyim	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %12,9'u kesinlikle katılıyorum, %64,5'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanlardan birisi bir hata yaptığı zaman, bu hatadan üyesi bulunduğu ekiple birlikte sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 15: Bu işletmedeki sorunlardan biri, kişilerin sorumluluk almaya yanaşmamalarıdır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyor gibiyim	10	32,3	54,8
Katılmıyor gibiyim	8	25,8	80,6
Kesinlikle katılmıyorum	6	19,4	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %22,6'sı kesinlikle katılıyorum, %32,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesindeki sorunlardan bir tanesinin, kişilerin sorumluluk almaya yanaşmamaları olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Benimseyen B İşletmesinin Kültürün Sorumluluk Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 1: Bu işyerinde, işler açıkça belirenmiş ve işlerin kimler tarafından, nasıl gerçekleştirileceği planlanmıştır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	26,7	26,7
Katılıyorum gibiyim	18	60,0	86,7
Katılmıyor gibiyim	4	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %26,7'si kesinlikle katılıyorum, %60'ı da katılıyorum gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde işlerin açıkça belirlendiği ve işlerin kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirileceğinin planlandığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 2: Bu işyerinde, karar verme yetkisinin, ister çalışma ekipleri isterse yöneticiler bazında olsun, kime ait olduğu bazı durumlarda belirsizdir.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	11	36,7	40,0
Katılmıyor gibiyim	13	43,3	83,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %16,7'si kesinlikle katılıyorum, %43,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde karar verme yetkisinin, ister çalışma ekipleri isterse yöneticiler bazında olsun, kime ait olduğunun belli olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 7: Çalışma alanındaki kimi konularda, hangi amirime karşı daha fazla sorumlu olduğumdan kesinlikle emin olamadım.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	8	26,7	26,7
Katılmıyor gibiyim	18	60,0	86,7
Kesinlikle katılmıyorum	4	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %13,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %60'ı da katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışma alanındaki kimi konularda, hangi amirine karşı daha fazla sorumlu olduklarından kesinlikle emin olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 9: İşletmemizde, bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldığı kararlara önem verilir.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	5	16,7	16,7
Katılıyor gibiyim	11	36,7	53,3
Katılmıyor gibiyim	14	46,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %16,7'si kesinlikle katılıyorum, %36,7'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldığı kararların önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 11: Bu işyerine yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir. İşle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	30,0	30,0
Katılıyor gibiyim	1	3,3	33,3
Katılmıyor gibiyim	17	56,7	90,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %10'u kesinlikle katılmıyorum, %56,7'i de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibaret olmadığı; işle ilgili sorumluluk sadece kişilere ait olmadığı aynı zamanda takımında sorumlu olduğu görüşünün benimsendiği anlaşılmaktadır.

Soru 14: Birisi bir hata yaptığı zaman, bu hatadan üyesi bulunduğu ekiple birlikte sorumludur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	4	13,3	13,3
Katılıyor gibiyim	8	26,7	40,0
Katılmıyor gibiyim	16	53,3	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %6,7'si kesinlikle katılmıyorum, %53,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanlardan birisi bir hata yaptığı zaman, bu hatadan üyesi bulunduğu ekiple birlikte sorumlu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu işletmede bireysel sorumluluğun daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 15: Bu işletmedeki sorunlardan biri, kişilerin sorumluluk almaya yanaşmamalarıdır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	15	50,0	53,3
Katılmıyor gibiyim	5	16,7	70,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	30,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %3,3'ü kesinlikle katılıyorum, %50'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesindeki sorunlardan bir tanesinin, kişilerin sorumluluk almaya yanaşmamaları olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22: A işletmesinin Kültürün Yapı Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 3: İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	51,6	51,6
Katılıyor gibiyim	14	45,2	96,8
Katılmıyor gibiyim	1	3,2	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %51,6'sı kesinlikle katılıyorum, %45,2'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde işletmenin politikasının ve organizasyon yapısının net bir şekilde açıklanmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 4: Bu işyerinde bürokratik formaliteler en aza indirilmiştir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	19,4	19,4
Katılıyorum gibiyim	1	3,2	22,6
Katılmıyor gibiyim	13	41,9	64,5
Kesinlikle katılmıyorum	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %35,5'i kesinlikle katılmıyorum, %41,9'u da katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde bürokratik formalitelerin çok fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 5: Katı kurallar, ayrıntıların ve bürokratik formalitelerin çokluğu, yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştiriyor.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyor gibiyim	17	54,8	77,4
Katılmıyor gibiyim	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %22,6'sı kesinlikle katılıyorum, %54,8'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde katı kurallar, ayrıntıların ve bürokratik formalitelerin çokluğunun, yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 6: Düzenli bir sistem ve planlamanın olmaması, bazen verimliliğimizin düşmesine sebep oluyor	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyorum gibiyim	9	29,0	51,6
Katılmıyor gibiyim	2	6,5	58,1
Kesinlikle katılmıyorum	13	41,9	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %22,6'sı kesinlikle katılıyorum, %29'u da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde düzenli bir sistemin ve planlamanın olmamasının, bazen verimliliğimizin düşmesine sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 8: Yönetimimiz her departmanda mevki ve yetkilerine bakılmaksızın yetenekleri ve birbirlerine uyumları açısından uygun kişilerin bir araya getirilmesine dikkat eder.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	5	16,1	16,1
Katılıyorum gibiyim	13	41,9	58,1
Katılmıyor gibiyim	11	35,5	93,5
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %16,1'i kesinlikle katılıyorum, % 41,9'u da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetimin her departmanda mevki ve yetkilerine bakılmaksızın yetenekleri ve birbirlerine uyumları açısından uygun kişilerin bir araya getirilmesine önem verdiği anlaşılmaktadır.

Soru 13: Yönetim anlayışımıza göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözebilmelidir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	29,0	29,0
Katılıyor gibiyim	5	16,1	45,2
Katılmıyor gibiyim	17	54,8	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 54,8'i katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetim anlayışının, kişiler kendi problemlerini kendileri çözmeleri, bazı durumlarda da takım halinde çözmeleri fikri benimsenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 28: Bu işletmenin rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu söylenebilir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	35,5	35,5
Katılıyor gibiyim	18	58,1	93,5
Katılmıyor gibiyim	2	6,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %35,5'i kesinlikle katılıyorum, % 58,1'de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinin rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 40: Yönetim, kişiler memnun olduğu sürece verimliliğin kendiliğinden artacağına inanır	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	19,4	19,4
Katılıyor gibiyim	13	41,9	61,3
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 19,4'ü kesinlikle katılıyorum, % 41,9'da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinin kişiler memnun olduğu sürece verimliliğin kendiliğinden artacağına inandığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 23: B İşletmesinin Kültürün Yapı Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 3: İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	14	46,7	46,7
Katılıyor gibiyim	11	36,7	83,3
Katılmıyor gibiyim	3	10,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %46,7'si kesinlikle katılıyorum, % 36,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde işletmenin politikasının ve organizasyon yapısının net bir şekilde açıklanmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 4: Bu işyerinde bürokratik formaliteler en aza indirilmiştir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	2	6,7	6,7
Katılıyorum gibiyim	13	43,3	50,0
Katılmıyor gibiyim	13	43,3	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %43,3'ü katılıyor gibiyim , % 43,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde bürokratik formaliteler en aza indirildiği konusuyla ilgi çalışanların kesin bir kararının olmadığı anlaşılmaktadır.

Soru 5: Katı kurallar, ayrıntıların ve bürokratik formalitelerin çokluğu, yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştiriyor.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	19	63,3	63,3
Katılıyor gibiyim	10	33,3	96,7
Katılmıyor gibiyim	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %63,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 33,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde katı kurallar, ayrıntıların ve bürokratik formalitelerin çokluğunun, yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 6: Düzenli bir sistem ve planlamanın olmaması, bazen verimliliğimizin düşmesine sebep oluyor	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	36,7	36,7
Katılıyorum gibiyim	17	56,7	93,3
Katılmıyor gibiyim	1	3,3	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 36,7'si kesinlikle katılıyorum, % 56,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde düzenli bir sistemin ve planlamanın olmamasının, bazen verimliliğimizin düşmesine sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 8: Yönetimimiz her departmanda mevki ve yetkilerine bakılmaksızın yetenekleri ve birbirlerine uyumları açısından uygun kişilerin bir araya getirilmesine dikkat çeker.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	20,0	20,0
Katılıyorum gibiyim	4	13,3	33,3
Katılmıyor gibiyim	20	66,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 66,7'si katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin her departmanda mevki ve yetkilerine bakılmaksızın yetenekleri ve birbirlerine uyumları açısından uygun kişilerin bir araya getirilmesine önem vermediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 13: Yönetim anlayışımıza göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözebilmelidir.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	19	63,3	66,7
Katılmıyor gibiyim	10	33,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılıyorum, %63,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetim anlayışının, kişiler kendi problemlerini kendilerinin çözmeleri gerektiği görüşünü benimsediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 28: Bu işletmenin rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu söylenebilir.			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	40,0	40,0
Katılıyor gibiyim	6	20,0	60,0
Katılmıyor gibiyim	11	36,7	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %40 kesinlikle katılıyorum, % 20'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinin rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 40: Yönetim, kişiler memnun olduğu sürece verimliliğin kendiliğinden artacağına inanır	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	2	6,7	6,7
Katılıyor gibiyim	11	36,7	43,3
Katılmıyor gibiyim	15	50,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yapı boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 6,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 50'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin, kişiler memnun olduğu sürece verimliliğin kendiliğinden artacağı görüşünü benimsemediği anlaşılmaktadır.

Tablo 24: A İşletmesinin Kültürün Destek Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 10: Üstlerimiz yetki alanımızdaki işleri kendilerine danışmamız yerine doğru olduğunu düşündüğümüz yaklaşımları uygulamamızı tercih ederler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	21	67,7	67,7
Katılmıyor gibiyim	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 67,7'si katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların yetki alanlarındaki işleri üstlerine danışmak yerine doğru olduğunu düşündükleri yaklaşımları uygulamalarını tercih ettikleri görüşünü benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 25: Yönetimimiz iyi fikirlere fırsat tanımak ister.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	32,3	32,3
Katılıyor gibiyim	20	64,5	96,8
Katılmıyor gibiyim	1	3,2	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 33,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 64,5'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetimin iyi fikirlere fırsat tanımak istediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 33: Yönetim, bu kurumdaki geleceğinize (kariyerinize) ilişkin tasarılarınızla ilgilenir	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	11	35,5	35,5
Katılmıyor gibiyim	20	64,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 64,5'i katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetimin bu kurumdaki çalışanların geleceklerine (kariyerlerine) ilişkin tasarılarıyla ilgilenmediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 35: Yönetimimiz, insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğini düşünür.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	25,8	25,8
Katılıyor gibiyim	14	45,2	71,0
Katılmıyor gibiyim	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 25,8'i kesinlikle katılıyorum, % 45,2'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetimin insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiği düşüncesini benimsediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 36: Zor bir görev üstlendiğim zaman genellikle amirlerimin ve çalışma arkadaşlarımın yardımcı olacaklarına inanırım.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	25,8	25,8
Katılıyor gibiyim	16	51,6	77,4
Katılmıyor gibiyim	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 25,8'i kesinlikle katılıyorum, % 51,6'sı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanlar zor bir görev üstlendikleri zaman genellikle amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımcı olacaklarına inandıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 25: B İşletmesinin Kültürün Destek Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 10: Üstlerimiz yetki alanımızdaki işleri kendilerine danışmamız yerine doğru olduğunu düşündüğümüz yaklaşımları uygulamamızı tercih ederler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	8	26,7	30,0
Katılmıyor gibiyim	21	70,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 70'i katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların yetki alanlarındaki işleri üstlerine danışmaları gerektiği görüşünü benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 25: Yönetimimiz iyi fikirlere fırsat tanımak ister.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	24	80,0	80,0
Katılmıyor gibiyim	6	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 80'i katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin iyi fikirlere fırsat tanımak istediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 33: Yönetim, bu kurumdaki geleceğinize (kariyerinize) ilişkin tasarılarınızla ilgilenir	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	30,0	30,0
Katılıyor gibiyim	10	33,3	63,3
Katılmıyor gibiyim	2	6,7	70,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	30,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 30'u kesinlikle katılıyorum, % 33,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin bu kurumdaki çalışanların geleceklerine (kariyerlerine) ilişkin tasarılarıyla ilgilendiği anlaşılmaktadır.

Soru 35: Yönetimimiz, insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğini düşünür.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	30,0	30,0
Katılıyor gibiyim	12	40,0	70,0
Katılmıyor gibiyim	9	30,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 30'u kesinlikle katılıyorum, % 40'ı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiği düşüncesini benimsediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 36: Zor bir görev üstlendiğim zaman genellikle amirlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımçı olacaklarına inanırım.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	20	66,7	66,7
Katılmıyor gibiyim	10	33,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün destek boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 66,7'si katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanlar zor bir görev üstlendikleri zaman genellikle amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine yardımçı olacaklarına inandıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Tablo 26: A İşletmesinde Kültürün Ödül –Teşvik Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 16: Terfi sistemimiz, iyi performans gösterenlerin yükselmesine olanak tanır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	7	22,6	22,6
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	61,3
Kesinlikle katılmıyorum	12	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 22,6'sı kesinlikle katılıyorum, %38,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde terfi sisteminin, iyi performans gösterenlerin yükselmesine olanak tanıdığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 17: Bu işyerinde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha fazla kullanılmaktadır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	32,3	32,3
Katılıyor gibiyim	16	51,6	83,9
Katılmıyor gibiyim	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 32,3'ü kesinlikle katılıyorum, %51,6'sı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde ödül ve teşviklerin, ceza ve eleştirilerden daha fazla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 18: Buradaki kişiler, yaptıkları işin mükemmelliği oranında ödüllendirilirler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	9,7	9,7
Katılıyor gibiyim	16	51,6	61,3
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 9,7'si kesinlikle katılıyorum, %51,6'sı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesindeki çalışanların, yaptıkları işin mükemmelliği oranında ödüllendirildikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 20: Burada yapılan iyi işler yeterince fark edilmez ve ödüllendirilmez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	4	12,9	12,9
Katılıyor gibiyim	12	38,7	51,6
Katılmıyor gibiyim	4	12,9	64,5
Kesinlikle katılmıyorum	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 12,9'u kesinlikle katılıyorum, % 38,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yapılan iyi işlerin yeterince fark edilmediği ve ödüllendirilmediği anlaşılmaktadır.

Soru 21: Bu işyerinde bir hata yaptığınızda cezalandırılırsınız.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	9,7	9,7
Katılıyor gibiyim	4	12,9	22,6
Katılmıyor gibiyim	19	61,3	83,9
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 16,1'i kesinlikle katılmıyorum, % 61,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanlar hata yaptıkları zaman cezalandırılmadıkları anlaşılmaktadır.

Soru 45: Üstlerimize ters düşse bile, düşündüklerimizi söylememiz için teşvik ediliriz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	9,7	9,7
Katılıyor gibiyim	17	54,8	64,5
Katılmıyor gibiyim	11	35,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 9,7'si kesinlikle katılıyorum, % 54,8'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların üstlerine ters düşse bile, düşündüklerini söylemeleri için teşvik edildikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 27: B İşletmesinde Kültürün Ödül –Teşvik Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 16: Terfi sistemimiz, iyi performans gösterenlerin yükselmesine olanak tanır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	20	66,7	66,7
Katılmıyor gibiyim	7	23,3	90,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 66,7'si katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde terfi sisteminin, iyi performans gösterenlerin yükselmesine olanak tanıdığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 17: Bu işyerinde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha fazla kullanılmaktadır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	53,3	53,3
Katılıyor gibiyim	10	33,3	86,7
Katılmıyor gibiyim	4	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 53,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 33,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde ödül ve teşviklerin, ceza ve eleştirilerden daha fazla kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 18: Buradaki kişiler, yaptıkları işin mükemmelliği oranında ödüllendirilirler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	20,0	20,0
Katılıyor gibiyim	8	26,7	46,7
Katılmıyor gibiyim	3	10,0	56,7
Kesinlikle katılmıyorum	13	43,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 43,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %10'u da katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesindeki çalışanların, yaptıkları işin mükemmelliği oranında ödüllendirilmedikleri anlaşılmaktadır.

Soru 20: Burada yapılan iyi işler yeterince fark edilmez ve ödüllendirilmez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	40,0	40,0
Katılıyor gibiyim	2	6,7	46,7
Katılmıyor gibiyim	10	33,3	80,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 20'si kesinlikle katılmıyorum, % 33,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yapılan iyi işlerin yeterince fark edildiği ve ödüllendirildiği anlaşılmaktadır.

Soru 21: Bu işyerinde bir hata yaptığınızda cezalandırılırsınız.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	4	13,3	13,3
Katılmıyor gibiyim	10	33,3	46,7
Kesinlikle katılmıyorum	16	53,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 53,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 33,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanlar hata yaptıkları zaman cezalandırılmadıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 45: Üstlerimize ters düşse bile, düşündüklerimizi söylememiz için teşvik ediliriz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	6	20,0	20,0
Katılmıyor gibiyim	23	76,7	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün ödül-teşvik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 76,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların üstlerine ters düşen fikirlerini söylemeleri için teşvik edilmedikleri anlaşılmaktadır Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 28: A İşletmesinde Kültürün Çatışma Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 19: Bu işletmede herkes birbirini eleştirir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	13	41,9	41,9
Katılıyor gibiyim	4	12,9	54,8
Katılmıyor gibiyim	14	45,2	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 41,9'u kesinlikle katılıyorum, % 12,9'da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde herkes birbirini eleştirebileceği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 43: Bu kurumda iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolu, tartışma ve uyuşmazlıklardan kaçınmak ve her şeyi kabullenmektir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	11	35,5	35,5
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	74,2
Kesinlikle katılmıyorum	8	25,8	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 25,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 38,8'de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolunun, tartışma ve uyuşmazlıklardan kaçınmak ve her şeyi kabullenmektir görüşünün benimsenmediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 44: Yönetimimiz, rekabet halinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmanın çok sağlıklı olabileceği inancındadırlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	10	32,3	32,3
Katılmıyor gibiyim	14	45,2	77,4
Kesinlikle katılmıyorum	7	22,6	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 22,6'sı kesinlikle katılmıyorum, % 45,2'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetimin, rekabet halinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmanın çok zararlı olabileceği görüşünü benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 50: Bu iş yerinde çalışanlar kendi çıkarlarını oldukça fazla gözetiyorlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	11	35,5	35,5
Katılmıyor gibiyim	20	64,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 65,5'i katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların kendi çıkarlarını gözetmedikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Tablo 29: B İşletmesinde Kültürün Çatışma Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 19: Bu işletmede herkes birbirini eleştirir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	10,0	10,0
Katılıyor gibiyim	11	36,7	46,7
Katılmıyor gibiyim	13	43,3	90,0
Kesinlikle katılmıyorum	3	10,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 10'u kesinlikle katılmıyorum, % 43,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde herkesin birbirini rahatlıkla eleştiremediği anlaşılmaktadır.

Soru 43: Bu kurumda iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolu, tartışma ve uyuşmazlıklardan kaçınmak ve her şeyi kabullenmektir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	4	13,3	13,3
Katılıyor gibiyim	22	73,3	86,7
Katılmıyor gibiyim	3	10,0	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 13,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 73,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolunun, tartışma ve uyuşmazlıklardan kaçınmak ve her şeyi kabullenmektir görüşünün benimsendiği anlaşılmaktadır.

Soru 44: Yönetimimiz, rekabet halinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmanın çok sağlıklı olabileceği inancındadırlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	9	30,0	30,0
Katılmıyor gibiyim	17	56,7	86,7
Kesinlikle katılmıyorum	4	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 13,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 56,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetimin, rekabet halinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmanın çok sağlıklı olabileceği görüşünü benimsemediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 50: Bu iş yerinde çalışanlar kendi çıkarlarını oldukça fazla gözetiyorlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	16	53,3	56,7
Katılmıyor gibiyim	7	23,3	80,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün çatışma boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 53,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların kendi çıkarlarını oldukça fazla gözettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 30: A İşletmesinde Kültürün Risk Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 22: Yönetim felsefemiz telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemektir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	35,5	35,5
Katılıyor gibiyim	15	48,4	83,9
Katılmıyor gibiyim	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 35,5'i kesinlikle katılıyorum, %48,4'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetim felsefesinin telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemek olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 23: İşletmemiz, sonuçları iyi hesaplanmış riskleri uygun zamanlarda alarak ilerlemiştir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	19,4	19,4
Katılıyor gibiyim	16	51,6	71,0
Katılmıyor gibiyim	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 19,4'ü kesinlikle katılıyorum, % 51,6'sı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde sonuçların iyi hesaplanması, risklerin uygun zamanlarda alınarak ilerlenmesi fikrinin benimsendiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 24: Bu işletmede kararlar verilirken aşırı ihtiyatlı davranıldığından, azami yarar sağlanamaz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	22	71,0	71,0
Katılmıyor gibiyim	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 71'i katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde kararlar verilirken aşırı ihtiyatlı davranıldığından, azami yarar sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 26: İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında ilerleyebilmemiz için, işletmemizin kimi zaman bazı büyük riskleri göze alması gerekmektedir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyor gibiyim	12	38,7	61,3
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 22,6'sı kesinlikle katılıyorum, % 38,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak içinde bulunulan rekabet ortamında ilerleyebilmek için, A işletmesinin kimi zaman bazı büyük riskleri göze alması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 46: Yönetim toplantılarında amaç, mümkün olan en kısa zamanda, sürtüşmesiz bir şekilde karara varmaktır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	19,4	19,4
Katılıyor gibiyim	21	67,7	87,1
Katılmıyor gibiyim	4	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 19,4'ü kesinlikle katılıyorum, % 67,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetim toplantılarında amacın, mümkün olan en kısa zamanda, sürtüşmesiz bir şekilde karara varmak olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 31: B İşletmesinde Kültürün Risk Boyutu İle İlgili Cevapları

Soru 22: Yönetim felsefemiz telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemektir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	36,7	36,7
Katılıyor gibiyim	3	10,0	46,7
Katılmıyor gibiyim	5	16,7	63,3
K kesinlikle katılmıyorum	11	36,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 36,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 16,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetim felsefesinin telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemek olmadığı anlaşılmaktadır.

Soru 23: İşletmemiz, sonuçları iyi hesaplanmış riskleri uygun zamanlarda alarak ilerlemiştir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	23,3	23,3
Katılıyor gibiyim	1	3,3	26,7
Katılmıyor gibiyim	11	36,7	63,3
Kesinlikle katılmıyorum	11	36,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 36,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 36,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde sonuçların iyi hesaplanması, risklerin uygun zamanlarda alınarak ilerlenmesi fikrinin benimsenmediği anlaşılmaktadır.

Soru 24: Bu işletmede kararlar verilirken aşırı ihtiyatlı davranıldığından, azami yarar sağlanamaz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	30,0	30,0
Katılıyor gibiyim	7	23,3	53,3
Katılmıyor gibiyim	12	40,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %30'u kesinlikle katılıyorum, % 23,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde kararlar verilirken aşırı ihtiyatlı davranıldığından, azami yarar sağlanamadığı anlaşılmaktadır.

Soru 26: İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında ilerleyebilmemiz için, işletmemizin kimi zaman bazı büyük riskleri göze alması gerekmektedir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	19	63,3	63,3
Katılmıyor gibiyim	11	36,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 63,3'ü katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak içinde bulunulan rekabet ortamında ilerleyebilmek için, B işletmesinin kimi zaman bazı büyük riskleri göze alması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 46: Yönetim toplantılarında amaç, mümkün olan en kısa zamanda, sürtüşmesiz bir şekilde karara varmaktır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	26,7	26,7
Katılıyor gibiyim	4	13,3	40,0
Katılmıyor gibiyim	17	56,7	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün risk boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 56,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetim felsefesinin telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemek olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 32: A İşletmesinin Kültürün Yakınlık Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 27: Bu işyerinde kişiler arasında dostça bir hava vardır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılıyorum	12	38,7	38,7
Katılıyor gibiyim	10	32,3	71,0
Katılmıyor gibiyim	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 38,7'si kesinlikle katılıyorum, % 32,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde kişiler arasında dostça bir havanın olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 29: Burada çalışan kişileri anlayabilmek çok zordur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyor gibiyim	18	58,1	80,6
Katılmıyor gibiyim	6	19,4	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 22,6'sı kesinlikle katılıyorum, % 58,1'ide katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışan kişileri anlayabilmenin çok zor olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 30: Bu işyerindekiler birbirlerine karşı genellikle soğuk ve uzaktırlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	2	6,5	6,5
Katılıyor gibiyim	11	35,5	41,9
Katılmıyor gibiyim	3	9,7	51,6
Kesinlikle katılmıyorum	15	48,4	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 48,4'ü kesinlikle katılmıyorum, % 9,7'si de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesindekilerin birbirlerine karşı genellikle sıcak ve yakın oldukları anlaşılmaktadır.

Soru 31: Burada üstler ve astlar arasındaki ilişkiler oldukça samimidir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	25,8	25,8
Katılıyor gibiyim	13	41,9	67,7
Katılmıyor gibiyim	10	32,3	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 25,8'i kesinlikle katılıyorum, % 41,9'da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde üstler ve astlar arasındaki ilişkilerin oldukça samimi olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 34: Bu işyerindeki kişiler aslında birbirlerine pek güvenmezler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	4	12,9	12,9
Katılıyor gibiyim	8	25,8	38,7
Katılmıyor gibiyim	10	32,3	71,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	29,0	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 29'u kesinlikle katılmıyorum, % 32,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A kişilerin birbirlerine güvendikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 33: B İşletmesinin Kültürün Yakınlık Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 27: Bu işyerinde kişiler arasında dostça bir hava vardır.	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılıyorum	17	56,7	56,7
Katılıyor gibiyim	13	43,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların, % 65,7'si katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde kişiler arasında dostça bir havanın olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 29: Burada çalışan kişileri anlayabilmek çok zordur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	24	80,0	80,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 80'i kesinlikle katılıyorum, % 20'i de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışan kişileri anlayabilmenin çok zor olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 30: Bu işyerindekiler birbirlerine karşı genellikle soğuk ve uzaktırlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	5	16,7	16,7
Katılıyor gibiyim	2	6,7	23,3
Katılmıyor gibiyim	21	70,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 6,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 70'i de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesindekilerin birbirlerine karşı genellikle sıcak ve yakın oldukları anlaşılmaktadır.

Soru 31: Burada üstler ve astlar arasındaki ilişkiler oldukça samimidir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	27	90,0	93,3
Katılmıyor gibiyim	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılıyorum, % 90'ı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde üstler ve astlar arasındaki ilişkilerin oldukça samimi olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 34: Bu işyerindeki kişiler aslında birbirlerine pek güvenmezler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	10,0	10,0
Katılıyor gibiyim	10	33,3	43,3
Katılmıyor gibiyim	9	30,0	73,3
Kesinlikle katılmıyorum	8	26,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün yakınlık boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 26,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 30'u da katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B kişilerin birbirlerine güvendikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 34: A İşletmesinin Kültürün Standartlar Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 12: Eğer bazen kendi başınıza bir şeyler yapmaya çalışmazsanız, bu iş yerinde ilerleyemezsiniz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	9,7	9,7
Katılıyor gibiyim	22	71,0	80,6
Katılmıyor gibiyim	3	9,7	90,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	9,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 9,7'si kesinlikle katılıyorum, % 71'de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde bazı durumlarda çalışanlar kendi başlarına bir şeyler yapmaya çalışamazlarsa, bu işyerinde ilerleyemeyecekleri görüşünü benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Soru 32: Eğer bir hata yaparsanız, burada amirlerinizden anlayış görmeyiz zordur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	16	51,6	51,6
Katılmıyor gibiyim	2	6,5	58,1
Kesinlikle katılmıyorum	13	41,9	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 51,6'sı katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların hata yapması durumunda, amirlerinden anlayış görmelerinin zor olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 37: Bu işletmede, başarı standartları yüksektir	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	38,7	38,7
Katılıyor gibiyim	19	61,3	100,0
Total	31	100,0	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %38,7'si kesinlikle katılıyorum, % 61,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde başarı standartlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum gibiyim cevapları verilmemiştir.

Soru 38: Yönetimiz yapılan her işin daha da iyi olabileceğini ileri sürer, hiçbir zaman yetinmez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	35,5	35,5
Katılıyor gibiyim	16	51,6	87,1
Katılmıyor gibiyim	4	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %35,5'i kesinlikle katılıyorum, % 51,6'sı da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yönetim yapılan her işin daha da iyi olabileceği ve eldekilerle hiçbir zaman yetinmeme fikrini benimsediği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 39: Burada çalışanlar, bireysel performans ve hizmet verimliliğini sürekli arttırmak için kendilerine baskı yaptığını düşünmektedirler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	22,6	22,6
Katılıyor gibiyim	12	38,7	61,3
Katılmıyor gibiyim	12	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %22,6'sı kesinlikle katılıyorum, % 38,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanlar, bireysel performans ve hizmet verimliliğini sürekli arttırmak için kendilerine baskı yaptığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 41: Bu kurumda yükselmek için çok çalışmaktansa başkaları ile iyi geçinmek daha önemlidir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	25,8	26,7
Katılıyor gibiyim	12	38,7	66,7
Katılmıyor gibiyim	10	32,3	100,0
Toplam	30	96,8	

A işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %25,8'i kesinlikle katılıyorum, % 38,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde yükselmek için çok çalışmaktansa başkaları ile iyi geçinmenin daha önemli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 35: B İşletmesinin Kültürün Standartlar Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 12: Eğer bazen kendi başınıza bir şeyler yapmaya çalışmazsanız, bu iş yerinde ilerleyemezsiniz.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	36,7	36,7
Katılıyor gibiyim	15	50,0	86,7
Katılmıyor gibiyim	4	13,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 36,7'si kesinlikle katılıyorum, % 50'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde bazı durumlarda çalışanlar kendi başlarına bir şeyler yapmaya çalışamazlarsa, bu işyerinde ilerleyemeyecekleri görüşünü benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 32: Eğer bir hata yaparsanız, burada amirlerinizden anlayış görmeniz zordur.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	4	13,3	13,3
Katılmıyor gibiyim	19	63,3	76,7
Kesinlikle katılmıyorum	7	23,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 23,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 63,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların bir hata yapması durumunda, amirlerinin bu durumu anlayışla karşılayacağı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 37: Bu işletmede, başarı standartları yüksektir	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	33,3	33,3
Katılıyor gibiyim	4	13,3	46,7
Katılmıyor gibiyim	16	53,3	100,0
Total	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 53,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 13,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde başarı standartlarının yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 38: Yönetim yapılan her işin daha da iyi olabileceğini ileri sürer, hiçbir zaman yetinmez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	11	36,7	36,7
Katılıyor gibiyim	5	16,7	53,3
Katılmıyor gibiyim	9	30,0	83,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 36,7'si kesinlikle katılıyorum, % 16,7'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yönetim yapılan her işin daha da iyi olabileceği ve eldekilerle hiçbir zaman yetinmeme fikrini benimsediği anlaşılmaktadır.

Soru 39: Burada çalışanlar, bireysel performansı ve hizmet verimliliğini sürekli arttırmak için kendilerine baskı yapıldığını düşünmektedirler.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	1	3,3	3,3
Katılıyor gibiyim	12	40,0	43,3
Katılmıyor gibiyim	16	53,3	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	1	3,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 3,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 53,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanlar, bireysel performansı ve hizmet verimliliğini sürekli arttırmak için kendilerine baskı yapıldığı düşünmedikleri anlaşılmaktadır.

Soru 41: Bu kurumda yükselmek için çok çalışmaktansa başkaları ile iyi geçinmek daha önemlidir.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	2	6,7	6,7
Katılıyor gibiyim	12	40,0	46,7
Katılmıyor gibiyim	16	53,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün standartlar boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 53,3'ü katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde yükselmek için çok çalışmak gerektiği anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 36: A İşletmesinin Kültürün Kimlik Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 42: Burada çalışanların kendi performanslarından pek de gurur duydukları söylenemez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	6	19,4	19,4
Katılmıyor gibiyim	20	64,5	83,9
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %16,1'i kesinlikle katılmıyorum, % 64,5'i de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların kendi performanslarıyla gurur duydukları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 47: Çalışanlar, bu kurumun bir elemanı olmakla gurur duyarlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	6	19,4	19,4
Katılmıyor gibiyim	20	64,5	83,9
Kesinlikle katılmıyorum	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %16,1'i kesinlikle katılmıyorum, % 64,5'i de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanlar, bu kurumun bir elemanı olmakla gurur duymadıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 48: İyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu düşünüyorum.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	38,7	38,7
Katılıyor gibiyim	14	45,2	83,9
Katılmıyor gibiyim	5	16,1	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 38,7'si kesinlikle katılıyorum, % 45,2'si de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 49: Görebildiğim kadarıyla, çalışanların bu kuruma, pek fazla kişisel bağlılıkları yok.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	51,6	51,6
Katılıyor gibiyim	13	41,9	93,5
Katılmıyor gibiyim	2	6,5	100,0
Toplam	31	100,0	

A işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 51,6'sı kesinlikle katılıyorum, % 41,9'u da katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak A işletmesinde çalışanların bu kuruma, pek fazla kişisel bağlılıklarının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 37: B İşletmesinin Kültürün Kimlik Boyutu ile İlgili Cevapları

Soru 42: Burada çalışanların kendi performanslarından pek de gurur duydukları söylenemez.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	7	23,3	23,3
Katılmıyor gibiyim	21	70,0	93,3
Kesinlikle katılmıyorum	2	6,7	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların %6,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 70 'i de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların kendi performanslarıyla gurur duydukları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

Soru 47: Çalışanlar, bu kurumun bir elemanı olmakla gurur duyarlar.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılmıyor gibiyim	12	40,0	40,0
Kesinlikle katılmıyorum	18	60,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 60'ı kesinlikle katılmıyorum, % 40'ı da katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanlar, bu kurumun bir elemanı olmakla gurur duymadıkları anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 48: İyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu düşünüyorum.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kesinlikle katılıyorum	23	76,7	76,7
Katılıyor gibiyim	7	23,3	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 76,7'si kesinlikle katılıyorum, % 23,3'ü de katılıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları verilmemiştir.

Soru 49: Görebildiğim kadarıyla, çalışanların bu kuruma, pek fazla kişisel bağlılıkları yok.	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Katılıyor gibiyim	2	6,7	6,7
Katılmıyor gibiyim	22	73,3	80,0
Kesinlikle katılmıyorum	6	20,0	100,0
Toplam	30	100,0	

B işletmesinde kültürün kimlik boyutunu ölçmeye yönelik olan bu soruda anketi yanıtlayanların % 20'si kesinlikle katılmıyorum, % 73,3'ü de katılmıyor gibiyim cevabını vermiştir. Eldeki bulgulara bağlı olarak B işletmesinde çalışanların kuruma bağlılıklarının fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya bu işletmede kesinlikle katılıyorum cevabı verilmemiştir.

3.6.3 Üstün Astı Değerlendirmesi Performans Değerlendirme Sistemini Benimseyen (A) Şirkete Yönelik Veriler

Tablo 38: Çalışanların Yaşları ile Organizasyonda Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA)

RISK ORTALAMA	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama karesi	F	Anlamlılık
Gruplar arası	2,999	1	2,999	1,727	,199
Gruplar içi	50,376	29	1,737		
Toplam	53,375	30			

Çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri karşılaştırıldığında, Tablo 15'teki varyans analizi (ANOVA) sonuçları çalışanların yaşları açısından risk alma eğilimleri arasında bir farkın olmadığına işaret etmektedir ($F=1,727$ ve $p=0,199>0,05$). H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 39: Çalışanların Kıdemleri İle Örgüte Bağlılık ve Destek Beklentileri Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA)

KIDEM		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama karesi	F	Anlamlılık
Destek Ortalama	Gruplar arası	1,419	4	,355	,214	,928
	Gruplar içi	43,050	26	1,656		
	Toplam	44,470	30			
Örgüte Bağlılık Ortalama	Gruplar arası	3,400	4	,850	1,167	,348
	Gruplar içi	18,938	26	,728		
	Toplam	22,339	30			

Çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılık ve destek beklentileri eğilimleri karşılaştırıldığında, Tablo 16'daki varyans analizi (ANOVA) sonuçları kıdem durumları açısından çalışanların üstlerinden destek beklentileri ve örgüte bağlılıkları açısından bir farkın olmadığını işaret etmektedir ($F_1=0,214$, $F_2=1,167$ ve $p_1=0,928$, $p_2=0,348$). H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 40: Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgüt Yapısı Algılarının Karşılaştırılması
(ANOVA)

YAPI ORTALAMA	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama karesi	F	Anlamlılık
Gruplar arası	39,048	2	19,524	2,973	,067
Gruplar içi	183,885	28	6,567		
Toplam	222,932	30			

Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt yapısı algıları karşılaştırıldığında, Tablo 18'deki varyans analizi (ANOVA) sonuçları eğitim düzeyleri açısından örgüt yapısı algıları arasında bir farkın olmadığını işaret etmektedir. ($F=2,973$ ve $p=0,067>0,05$).

Tablo 41: Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik 9 Boyutun Birbirleriyle İlişkisiyle İlgili
Korelasyon Tablosu

		Sorum. Ort.					
Sorumluluk Ortalama	Pearson Correlation Significance(2- tailed)	1					
	N	31	Yapı ort.				
Yapı Ortalama	Pearson Correlation Significance(2- tailed)	,333 ,067	1				
	N	31	31	Ödül- teşvik Ort.			
Ödül-teşvik Ortalama	Pearson Correlation Significance(2- tailed)	,206 ,267	,079 ,671	1			
	N	31	31	31	Risk Ort.		
Risk Ortalama	Pearson Correlation Significance(2- tailed)	-,001 ,998	,513 (**) ,003	-,061 ,746	1		
	N	31	31	31	31	Yak. Ort.	
Yakınlık Ortlama	Pearson Correlation Significance(2- tailed)	-,091 ,625	,406 (*) ,023	,505 (**) ,004	,061 ,743	1	

	tailed) N	31	31	31	31	31	Dest. Ort.				
Destek Ortalama	Pearson Correlation	,178	,258	-,071	,145	-,012	1				
	Significance(2-tailed)	,337	,161	,703	,436	,950	.				
	N	31	31	31	31	31	31	Stand. Ort.			
Standartlar Ortalama	Pearson Correlation	,044	,483 (**)	-,276	,428 (*)	,158	-,163	1			
	Significance(2-tailed)	,817	,007	,140	,018	,405	,389	.			
	N	31	31	31	31	31	31				
		30	30	30	30	30	30	30			
Çatışma Ortalama	Pearson Correlation	,092	,087	,093	-,031	,309	-,517 (**)	,534 (**)	Çat. Ort.		
	Significance(2-tailed)	,621	,643	,618	,869	,091	,003	,002	1		
	N	31	31	31	31	31	31	30			
Örgüte Bağlılık Ortalama	Pearson Correlation	,260	,285	,221	,330	,235	-,298	,300	Örg. Bağ. ort.		
	Significance(2-tailed)	,158	,120	,232	,070	,203	,104	,108			
	N	31	31	31	31	31	31	30	31		

** Correlation at 0.01(2-tailed):...

* Correlation at 0.05(2-tailed):...

- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Risk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,513 olduğunu ve bu katsayının 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Yakınlık boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,428 olduğunu ve bu katsayının 0,018 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Yakınlık boyutu** ile **Ödül- Teşvik boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,505 olduğunu ve bu katsayının 0,004 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Standartlar boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,483 olduğunu ve bu katsayının 0,007 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Risk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,513 olduğunu ve bu katsayının 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının - 0,517 olduğunu ve bu katsayının 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Çatışma boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,534 olduğunu ve bu katsayının 0,002 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

3.6.4 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Benimseyen (B) Şirkete Yönelik Veriler

Tablo 42: Çalışanların Yaşları ile Organizasyonda Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA)

RISK ORTALAMA	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	17,240	2	8,620	2,209	,129
Gruplar İçi	105,359	27	3,902		
Toplam	122,599	29			

Çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri karşılaştırıldığında, Tablo 20'deki varyans analizi (ANOVA) sonuçları çalışanların yaşları açısından risk alma eğilimleri arasında bir farkın olmadığına işaret etmektedir ($F=1,727$ ve $p=0,129>0,05$). H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 43: Çalışanların Kıdemleri İle Örgüte Bağlılık Eğilimlerinin Karşılaştırılması
(ANOVA)

ÖRGÜTE BAĞLILIK ORTALAMA	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	7,980	4	1,995	4,833	,005
Gruplar İçi	10,320	25	,413		
Toplam	18,300	29			

Çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılık eğilimleri karşılaştırıldığında, Tablo 21'deki varyans analizi (ANOVA) sonuçları kıdem durumları açısından çalışanların üstlerinden destek beklentileri bir farkın olduğunu işaret etmektedir ($F=4,833$ ve $p=0,005$). H_1 hipotezi kabul edilir.

Tablo 44: Çalışanların Eğitim Düzeyleri ile Örgüt Yapısı Algılarının Karşılaştırılması
(ANOVA)

YAPI ORTALAMA	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	20,011	2	10,005	1,139	,335
Gruplar İçi	237,180	27	8,784		
Toplam	257,190	29			

Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt yapısı algıları karşılaştırıldığında, Tablo 23'deki varyans analizi (ANOVA) sonuçları eğitim düzeyleri açısından örgüt yapısı algıları arasında bir farkın olmadığını işaret etmektedir. ($F=1,139$ ve $p=0,335>0,05$). H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 45: Çalışanların Kıdemleri İle Destek Beklentileri Eğilimlerinin Karşılaştırılması (ANOVA)

DESTEK ORTALAMA	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	18,935	4	4,734	1,342	,282
Gruplar İçi	88,165	25	3,527		
Toplam	107,100	29			

Çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılık eğilimleri karşılaştırıldığında, Tablo 24'deki varyans analizi (ANOVA) sonuçları kıdem durumları açısından çalışanların üstlerinden destek beklentileri bir farkın olmadığını işaret etmektedir ($F=1,342$ ve $p=0,282>0,05$). H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 46: Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik 9 Boyutun Birbirleriyle İlişkisiyle İlgili Korelasyon Tablosu

		Sorum. Ort.					
Sorumluluk Ortalama	Pearson Correlation	1					
	Significance(2-tailed)	.					
	N	31	Yapı ort.				
Yapı Ortalama	Pearson Correlation	,591(**)	1				
	Significance(2-tailed)	,001	.				
	N	30	30	Ödül-teşvik Ort.			
Ödül-teşvik ortalama	Pearson Correlation	,500(**)	,675(**)	1			
	Significance(2-tailed)	,005	,000	.			
	N	30	30	30	Risk Ort.		
Risk Ortalama	Pearson Correlation	,399(*)	,362(*)	,259	1		
	Significance(2-tailed)	,029	,049	,167	.		
	N	30	30	30	30	Yakın. Ort.	

Yakınlık Ortlama	Pearson Correlation	-,247	-,316	-,142	,056	1					
	Significance(2- tailed)	,189	,089	,454	,768	.					
	N	30	30	30	30	30	Dest. Ort.				
Destek Ortalama	Pearson Correlation	,571(**)	,780(**)	,429(*)	,294	-,311	1				
	Significance(2- tailed)	,001	,000	,018	,114	,094	.				
	N	30	30	30	30	30	30	Stand. ort.			
Standartlar Ortalama	Pearson Correlation	,666(**)	,589(**)	,373(*)	,523(**)	,021	,554(**)	1			
	Significance(2- tailed)	,000	,001	,042	,003	,913	,001	.			
	N	30	30	30	30	30	30	30			
Çatışma Ortalama	Pearson Correlation	-,637(**)	-,530(**)	-,336	-,384(*)	,130	,546(**)	,553(**)	1		
	Significance(2- tailed)	,000	,003	,069	,036	,495	,002	,002	.		
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	Çatış. Ort.	
Örgüte Bağlılık Ortalama	Pearson Correlation	,512(**)	,454(*)	,328	,323	-,047	,398(*)	,569(**)	-,396(*)	1	
	Significance(2- tailed)	,004	,012	,077	,081	,806	,030	,001	,030	.	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Örg Bağ ort.

** Correlation at 0.01(2-tailed):...

* Correlation at 0.05(2-tailed):..

- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Sorumluluk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,591 olduğunu ve bu katsayının 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Ödül-Tesvik boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,675 olduğunu ve bu katsayının 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

- Örgüt kültürü envanterinin **Sorumluluk boyutu** ile **Ödül-Tesvik boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,500 olduğunu ve bu katsayının 0,005 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Risk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,362 olduğunu ve bu katsayının 0,049 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Risk boyutu** ile **Sorumluluk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,399 olduğunu ve bu katsayının 0,029 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Yapı boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,780 olduğunu ve bu katsayının 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Sorumluluk boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,571 olduğunu ve bu katsayının 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Ödül-Tesvik boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,429 olduğunu ve bu katsayının 0,018 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Sorumluluk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,373 olduğunu ve bu katsayının 0,042 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Yapı boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,589 olduğunu ve bu katsayının 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Ödül- Teşvik boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,666 olduğunu ve bu katsayının 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Risk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,523 olduğunu ve bu katsayının 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Standartlar boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,554 olduğunu ve bu katsayının 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Sorumluluk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,637 olduğunu ve bu katsayının 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Yapı boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,530 olduğunu ve bu katsayının 0,003 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Risk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,384 olduğunu ve bu katsayının 0,036 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,546 olduğunu ve bu katsayının 0,002 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Çatışma boyutu** ile **Standartlar boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,553 olduğunu ve bu katsayının 0,002 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

- Örgüt kültürü envanterinin **Örgüte bağlılık boyutu** ile **Sorumluluk boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,512 olduğunu ve bu katsayının 0,004 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Örgüte bağlılık boyutu** ile **Yapı boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,454 olduğunu ve bu katsayının 0,012 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Örgüte bağlılık boyutu** ile **Destek boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,398 olduğunu ve bu katsayının 0,030 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Örgüte bağlılık boyutu** ile **Standartlar boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının 0,569 olduğunu ve bu katsayının 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü envanterinin **Örgüte bağlılık boyutu** ile **Örgüte bağlılık boyutu** arasındaki Pearson korelasyon katsayısının -0,396 olduğunu ve bu katsayının 0,030 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Dünya çok hızlı bir değişim süreci içersinde bulunmaktadır. Tüm dünyada rekabet giderek artmakta, bilim ve teknolojiadaki baş döndürücü gelişmeler, dünyayı daha rekabete açık bir hale dönüştürmektedir. Globalleşmeyle birlikte işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır. Örgüt kültürü, kurumun sahip olduğu dünya görüşünün temelini oluşturmaktadır. Örgütün gelecekte olmak istediği yeri ve durumunu açıklayan vizyonu ve onu diğer kurumlardan ayıran sorumluluk alanını yansıtan misyonu bu temelin yapı taşlarıdır.

Örgütlerin de toplumlar gibi kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Örgütlerde bu kültürler belli şekillerde ve belli aşamalarda ifade edilmektedir. Görülebilen simgeler, hissedilen değerler ve en dipte yatan temel varsayımlar bunlardan en önemlileridir.

Örgüt kültürünün yayılması ve yeni gelen çalışanlara da aktarılabilmesi için bazı araçlardan faydalanılmaktadır. Bu gibi araçlar sayesinde hem örgütte işlerin nasıl yapıldığı daha somut bir şekilde anlaşılmış olmakta, hem de misyon ve vizyon gibi kavramlar daha iyi kavranmaktadır.

Örgütler, dışarıdan girdi alır, işler ve dışarıya çıktı olarak sunar. Dolayısıyla örgüt kültürünü etkileyen dış çevre söz konusudur. Dış çevredeki şirket müşterileri, pazarlamacılar, şirketin bulunduğu toplum örgüt kültürünü doğrudan etkileyen etmenlerdendir. Özellikle tüketici odaklılık anlayışının hakim olduğu bu dönem içersinde performans değerlendirme sistemlerinin alıcılara da değerlendirme yapabilme olanağı sağlayarak, işletmeleri daha dışa açık konuma getirmede önemli bir adım oluşturmuştur.

Günümüzde örgütler içersinde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında, içersinde gerçekleştirildiği örgüte sağladığı katkı açısından en net sonuçlara performans değerlendirme sistemleri ile ulaşılmaktadır. Örgütlerde insan kaynaklarının motivasyonu ve verimliliği için performans değerlendirme sistemleri oldukça önemli bir yere sahiptir. Başarının (performansın) ölçülebilmesi için öncelikle örgüt yapısına uygun olan performans değerlendirme sisteminin belirlenmesi gerekmektedir. Seçilecek olan performans değerlendirme sistemi elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de üzerinde etkili olmaktadır.

Dolayısıyla seçilecek değerlendirme sisteminin de örgüt kültürüne uygunluğu, performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği ve benimsenmesi anlamında önem kazanmaktadır.

Yapılan çalışmada üstün astı değerlendirmesine dayanan performans değerlendirme sistemini benimseyen A işletmesinin ile 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyen B işletmesinin kültürel özellikleri araştırılmaya çalışılmıştır.

A işletmesinde çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri karşılaştırıldığında eldeki bulgulara bağlı olarak çalışanların yaşları açısından risk alma eğilimlerinin arasında bir farklılığın olmadığı görülmüştür. A işletmesinde çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılık ve destek beklentileri eğilimleri karşılaştırıldığında ise eldeki bulgulara bağlı olarak kıdem durumları açısından çalışanların üstlerinden destek beklentileri ve örgüte bağlılıkları açısından bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgüt yapısı algıları karşılaştırıldığında eldeki bulgulara bağlı olarak eğitim düzeyleri açısından örgüt yapısı algıları arasında bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Üstün Astı Değerlendirmesi Performans Değerlendirme sistemini benimseyen A işletmesinde değerlendirme hiyerarşik yapıya uygun olarak gerçekleşmektedir. İş göreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin üstü olduğu gerçeğine dayanarak bu işletmede bu değerlendirme sistemi benimsenmiştir. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yaptıkları iş üzerindeki başarıları hakkında yakından bilgi sahibidir. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretin belirlenmesine, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmaktadır. Bir problemle karşılaştıkları zaman çalışanların amirlerine güvenmeleri bu değerlendirme sisteminin başarısı için çok önemli bir faktördür. Bu değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesine dayanmaktadır. A işletmesinde iletişimin fazla olması çalışanların performansları ile ilgili geri besleme yapılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, kendilerinden ne beklediğini ve üstünün, gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacı içindedir. Çalışanlar performansları doğrultusunda ödüllendirileceklerinden emindirler. Çalışanlar kendi performansları ile gurur duymaktadırlar.

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan B işletmesinde çalışanların yaşları ile organizasyonda risk alma eğilimleri karşılaştırıldığında eldeki bulgulara bağlı olarak çalışanların yaşları açısından risk alma eğilimlerinin arasında bir farklılığın olmadığı görülmüştür. B işletmesinde çalışanların kıdemleri ile örgüte bağlılık ve destek beklentileri eğilimleri karşılaştırıldığında ise eldeki bulgulara bağlı olarak kıdem durumları açısından çalışanların üstlerinden destek beklentileri ve örgüte bağlılıkları açısından bir farklılığın olduğu görülmüştür.

B işletmesinde çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımın diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplanarak geri besleme yoluyla çalışana bildirilmektedir. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretin belirlenmesine, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmaktadır. Bu işletmede iletişimin fazla olması çalışanlar hakkında yapılan geri bildirimlerin rahatlıkla yapılabilmesini sağlamaktadır.

Bu işyerinde tüm çalışanlar arasında ilişkilerin samimi ve güvenilir olması bu değerlendirme sisteminin başarısı için önemli bir faktördür. Çalışanlar, zor bir görev üstlendikleri zaman amirlerinin ve takım arkadaşlarının kendisine yardımcı olacaklarından emindirler. Takım arkadaşları arasındaki iletişimin gelişmiş olması 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu işyerinde standartların, işletmenin politikasının ve organizasyon yapısının, çalışanlara net bir şekilde açıklanmış olması sürece bir bütünlük kazandırmakta ve değerlendirme sistemin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde her iki işletmenin kültürel yapılarının bazı farklıklar olduğu bulunmuştur. Üstün astı değerlendirdiği performans değerlendirme sistemini uygulayan A işletmesinde kültürün yapı, destek, yakınlık ve standartlar boyutlarının baskın olduğu; 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan B işletmesinde sorumluluk, ödül-teşvik, risk, kimlik, yakınlık boyutları sivrilmiştir.

Sonuç olarak uygulama araştırması da göstermiştir ki, her işletmenin farklı bir kültürel yapısı vardır. Buna bağlı olarak tek bir performans değerlendirme sisteminin bütün işletmelerde istenilen amaca hizmet etmesi beklenemez. Örgütlerin kültürel yapıları seçilecek olan performans değerlendirme sistemleri üzerinde etkilidir. Öncelikli olarak performans değerlendirme sisteminin amaçlarının neler olduğu iyi tespit edilmeli ve seçilecek olan değerlendirme sisteminin kültürel yapıya uygunluğu araştırılmalıdır. Örgütün kültürel yapısına uygun olamayan bir performans değerlendirme sisteminin hedeflenen amaca ulaşması beklenemez.



EKLER

EK-1 ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET FORMU

Yard.Doç.Dr Şule Çerik yürütücülüğünde “Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerleme Sistemlerini Belirlemeleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” konusunda Yüksek Lisans Tezi hazırlamaktayım. Bu konuda bilgi edinmeyi amaçlayan araştırma sorularının yanıtlanmasında göstereceğiniz özen, akademik bir çalışmaya sağlayacağı destek açısından önem taşımaktadır. Araştırmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ebru Sevim

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 20’nin altı () 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50- üzeri

Öğrenim Durumunuz:

- () Orta okul
- () Lise
- () Üniversite
- () Yüksek lisans
- () Doktora

Kıdeminiz: () 0-1 yıl () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10- üzeri

Unvanınız:

Aşağıda çalışmakta olduğunuz iş ortamını nasıl tanımladığınıza yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen her soruda işletmeniz için en doğru olduğunu düşündüğünüz tek bir cevabı seçerek işaretleyiniz.

3. Kesinlikle Katılıyorum
4. Katılıyor Gibiyim
5. Katılmıyor Gibiyim
6. Kesinlikle Katılmıyorum

1	Bu işyerinde, işler açıkça belirenmiş ve işlerin kimler tarafından, nasıl gerçekleştirileceği planlanmıştır.	1	2	3	4
2	Bu işyerinde, karar verme yetkisinin, ister çalışma ekipleri isterse yöneticiler bazında olsun, kime ait olduğu bazı durumlarda belirsizdir.	1	2	3	4

3	İşletmemizin politikası ve organizasyon yapısı net bir şekilde açıklanmıştır.	1	2	3	4
4	Bu işyerinde bürokratik formaliteler en aza indirilmiştir.	1	2	3	4
5	Katı kurallar, ayrıntıların ve bürokratik formalitelerin çokluğu, yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasını güçleştiriyor.	1	2	3	4
6	Düzenli bir sistem ve planlamanın olmaması, bazen verimliliğimizin düşmesine sebep oluyor.	1	2	3	4
7	Çalışma alanındaki kimi konularda, hangi amirime karşı daha fazla sorumlu olduğumdan kesinlikle emin olamadım.	1	2	3	4
8	Yönetimimiz her departmanda mevki ve yetkilerine bakılmaksızın yetenekleri ve birbirlerine uyumları açısından uygun kişilerin bir araya getirilmesine dikkat çeker.	1	2	3	4
9	İşletmemizde, bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldığı kararlara önem verilir.	1	2	3	4
10	Üstlerimiz yetki alanımızdaki işleri kendilerine danışmamız yerine doğru olduğunu düşündüğümüz yaklaşımları uygulamamızı tercih ederler.	1	2	3	4
11	Bu işyerine yöneticilik, çalışanlara yol göstermekten ibarettir. İşle ilgili sorumluluk kişilere aittir.	1	2	3	4
12	Eğer bazen kendi başınıza bir şeyler yapmaya çalışmazsanız, bu iş yerinde ilerleyemezsiniz.	1	2	3	4
13	Yönetim anlayışımıza göre, kişiler kendi problemlerini kendileri çözebilmelidir.	1	2	3	4
14	Birisi bir hata yaptığı zaman, bu hatadan üyesi bulunduğu ekiple birlikte sorumludur.	1	2	3	4
15	Bu işletmedeki sorunlardan biri, kişilerin sorumluluk almaya yanaşmamalarıdır.	1	2	3	4
16	Terfi sistemimiz, iyi performans gösterenlerin yükselmesine olanak tanır.	1	2	3	4
17	Bu işyerinde ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha fazla kullanılmaktadır.	1	2	3	4
18	Buradaki kişiler, yaptıkları işin mükemmelliği oranında ödüllendirilirler.	1	2	3	4
19	Bu işletmede herkes birbirini eleştirir.	1	2	3	4

20	Burada yapılan iyi işler yeterince fark edilmez ve ödüllendirilmez.	1	2	3	4
21	Bu işyerinde bir hata yaptığınızda cezalandırılırsınız.	1	2	3	4
22	Yönetim felsefemiz telaşa kapılmaksızın güvenli ve sağlıklı hareket ederek, en hızlı şekilde ilerlemektir.	1	2	3	4
23	İşletmemiz, sonuçları iyi hesaplanmış riskleri uygun zamanlarda alarak ilerlemiştir.	1	2	3	4
24	Bu işletmede kararlar verilirken aşırı ihtiyatlı davranıldığından, azami yarar sağlanamaz.	1	2	3	4
25	Yönetimimiz iyi fikirlere fırsat tanımak ister.	1	2	3	4
26	İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında ilerleyebilmemiz için, işletmemizin kimi zaman bazı büyük riskleri göze alması gerekmektedir.	1	2	3	4
27	Bu işyerinde kişiler arasında dostça bir hava vardır.	1	2	3	4
28	Bu işletmenin rahat ve esnek bir çalışma ortamına sahip olduğu söylenebilir.	1	2	3	4
29	Burada çalışan kişileri anlayabilmek çok zordur.	1	2	3	4
30	Bu işyerindekiler birbirlerine karşı genellikle soğuk ve uzaktırlar.	1	2	3	4
31	Burada üstler ve astlar arasındaki ilişkiler oldukça samimidir.	1	2	3	4
32	Eğer bir hata yaparsanız, burada amirlerinizden anlayış görmeniz zordur.	1	2	3	4
33	Yönetim, bu kurumdaki geleceğinize (kariyerinize) ilişkin tasarılarınızla ilgilenir.	1	2	3	4
34	Bu işyerindeki kişiler aslında birbirlerine pek güvenmezler.	1	2	3	4
35	Yönetimimiz, insan faktörüne, yani kişilerin duygu ve düşüncelerine değer vermek gerektiğini düşünür.	1	2	3	4
36	Zor bir görev üstlendiğim zaman genellikle amirlerimin ve çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olacaklarına inanırım.	1	2	3	4
37	Bu işletmede, başarı standartları yüksektir.	1	2	3	4
38	Yönetimiz yapılan her işin daha da iyi olabileceğini ileri sürer, hiçbir zaman yetinmez.	1	2	3	4
39	Burada çalışanlar, bireysel performansı ve hizmet verimliliğini sürekli arttırmak için kendilerine baskı yapıldığını düşünmektedirler.	1	2	3	4

40	Yönetim, kişiler memnun olduğu sürece verimliliğin kendiliğinden artacağına inanır.	1	2	3	4
41	Bu kurumda yükselmek için çok çalışmaktansa başkaları ile iyi geçinmek daha önemlidir.	1	2	3	4
42	Burada çalışanların kendi performanslarından pek de gurur duydukları söylenemez.	1	2	3	4
43	Bu kurumda iyi bir izlenim bırakmanın en iyi yolu, tartışma ve uyuşmazlıklardan kaçınmak ve her şeyi kabullenmektir.	1	2	3	4
44	Yönetimimiz, rekabet halinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmanın çok sağlıklı olabileceği inancındadırlar.	1	2	3	4
45	Üstlerimize ters düşse bile, düşündüklerimizi söylememiz için teşvik ediliriz.	1	2	3	4
46	Yönetim toplantılarında amaç, mümkün olan en kısa zamanda, sürtüşmesiz bir şekilde karara varmaktır.	1	2	3	4
47	Çalışanlar, bu kurumun bir elemanı olmakla gurur duyarlar.	1	2	3	4
48	İyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4
49	Görebildiğim kadarıyla, çalışanların bu kuruma, pek fazla kişisel bağlılıkları yok.	1	2	3	4
50	Bu iş yerinde çalışanlar kendi çıkarlarını oldukça fazla gözetiyorlar.	1	2	3	4

EK-2 İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Yıldız Teknik Üniversitesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Yard.Doç.Dr Şule Çerik yürütücülüğünde “Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerleme Sistemlerini Belirlemeleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” konusunda Yüksek Lisans Tezi hazırlamaktayım. Bu konuda bilgi edinmeyi amaçlayan araştırma sorularının yanıtlanmasında göstereceğiniz özen, akademik bir çalışmaya sağlayacağı destek açısından önem taşımaktadır. Araştırmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ebru Sevim

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 20'nin altı () 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50- üzeri

Öğrenim Durumunuz:

() Ortaokul () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora

Kıdeminiz: () 0-1 yıl () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5-10 yıl () 10- üzeri

Unvanınız:

İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:

Çalışan sayısı: () 50'den az () 50-100 () 100-150 () 150-200 () 200-üzeri

1. İşletmenizde uygulamakta olduğunuz performans değerlendirme sistemi aşağıdaki sistemlerden hangisidir:

- Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Bir Komite Aracılığıyla Değerlendirme (Bu yöntemle çalışanlarla en fazla ilişkide bulunan yöneticiler komiteye seçilir.)
- Çalışma Arkadaşlarının Değerlendirmesi
- Kendini Değerlendirme
- Astların Değerlendirmesi
- Dışarıdan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerlendirme (Bu metotta işletme dışarıdan uzman bir değerleyiciyi kullanarak değerlendirme yapılır.)

- 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri (360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir.)

2. İşletmenizde performans değerlendirme sisteminizi ne kadar sıklıkta uyguluyorsunuz:

- Yılda 2 kere
- Yılda 1 kere
- 2 yılda bir

3. İşletmenizde uygulamakta olduğunuz performans değerlendirme sisteminizi değiştirmeyi düşünüyor musunuz ve eğer değiştirmeyi düşünüyorsanız bunun nedenleri nelerdir:

4. Sizce işletmenize en uygun olan performans değerlendirme sistemi hangisidir:

- Birden Fazla Yönetici Tarafından Oluşturulan Bir Komite Aracılığıyla Değerlendirme Çalışma Arkadaşlarının Değerlendirmesi
- Kendini Değerlendirme
- Astların Değerlendirmesi
- Dışarıdan Bir Kimse Tarafından Yapılan Değerlendirme
- 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri

KAYNAKÇA

Kitaplar

Arwey, R.D.& K.D. Murphy. **Performance Evaluation In Work Settings**. Annual Review of Psychology. Vol: 49, 141(28), 1998.

Argyris, C. & D. A. Schon. **Organizational learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

Ataay, İ.D. **İş değeri ve Başarı Değeri Yöntemleri**. Birinci Cilt, No:235.İşletme Fakültesi Yayın, 1990.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları Yönetim Dizisi:6. 2002.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**. 3. Basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Bazzi, L.M. **A Study Teachers' Perceptions Toward Educational Values Within The School Culture and Their Effect on School Climate**, Digital Dissertations, Pub.no: AAT 9954185. 1999.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Cascio, W. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. McGraw Hill Inc., 1992.

Çetin, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Deniz, Nevin. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

Dessler Garry. **Personnel Management**, 4th Edition, Prentice Hall, Englewoow Cliffs, New Jersey,1998.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış**. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Gill, B. **Performance Appraisals -Management; Human Resource Management—Technique**. American Printer, 221, 72(2), 1998.

Goss, David. **The Principles Of Human Managemnet**. Routledge, London, 1994.

Green, C. M. **A Qualitative Study of The Student Culture in A Selected Comprehensive High School in The United States**. Digital Dissertation, Pub.no : AAT 9826532. 1998.

Graham H.T. & R. Bennett. **Human Resources Management**. 7th Edition. Singapore: The M and E Handbook Series, 1992.

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Hodgetts, Richard M., Donald F. Kuratko. **International Management**. 3. Baskı, Florida: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1991.

Hoeckin, Lisa. **Managing Cultural Differences**. Singapur: Addison-Wesley Longman, 1998.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences**. 2nd Ed. California: Sage Pub., 2001.

_____, **Measuring organizational cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases**. Administrative Science Quarterly, 35(2). ,1990.

Kavrakoğlu, İbrahim, **Sinerjik Yönetim**. İstanbul: Kalder Yayınları, 1994.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:7, 2000.

Kırel, Çiğdem; Enver Özkalp. **Örgütsel Davranış**. 5. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Knouse Stephen B. **Management Perspective on Tqm Concepts and Pratics**, 1996.

Kozlu, Cem. **Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rol-** . 2. Baskı. Defne Yayıncılık, 1988.

Landy, Frank J. & James L. Farr. **The Measurement of Work Performance**. London: Academic Press, 1983.

Mcdermott, Lynda & Nolan Brawley. W. Waite, William , **World Class Teams - Working Across Borders'**, New York: Published by John Wiley & Sons Inc., 1998.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**. 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayınları,1993.

Pell R. Arthur & A. Schuster. **The Complete, Idiots Guide to Managing People**. Mac Millan Company, 1995.

Reeser, Clayton. **Management Functions And Modern Concepts**. Illinois: Scott, Foresman And Company, 1973.

Rollins T., D. Robberts . **Work Culture, Oraganizational Performance And Business Success**. Westport: Quorum,1998.

Saaty, T.L. **Analytical Planning**. RWS Publications, 1985.

_____,**Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with Analytic Hierarchy Process**. AHP Series, Vol: VI, RWS Publications, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.

_____,**Personel Yönetimi**, VIII. Baskı, Furkan Ofset, 1997.

Segiovanni, T.S. & R.J. Starrat. **Supervision Human Perspectives**. Mcgraw-Hill Book Commany, 1988.

şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy. **Performans lme**. Hayat Yayınları:128, Yönetim Dizisi:120, 2003.

Ulrich, Dave. **Human Resource Champions- The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1997.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi. Yayın No: 262. İstanbul: Şahinkol Matbaacılık, 1994.

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998.

Werther, W.B., JR. Davis, **Human Resource and Personnel Management**. McGraw Hill Inc., 1994.

Yoder, Dale, H.G. Heneman, John Stone Turnbull. **Handbook Of Personnel Management And Labor Relations**. N.W. Mc Graw-Hill Book Co., 1998.

Yüksel, Öznur. **Personel Organizasyonu, İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Ankara, 1990.

Makaleler

Alvesson, M. "Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency", *Omega International Journal of Management Science*, 1989.

Ancona, D. G. Groups in organizations: Extending laboratory models. In C. Hendrick (Ed.), *Annual Review of Personality and Social Psychology: Group and Intergroup Processes*. (1988). Beverly Hills, CA: Sage.

Atay, Osman. "Örgüt Kültürü ve Süreci," www.bilgiyonetimi.org/orgutkulturu/17.03.2004

Bate, P. "The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving", *Organizational Studies* Vol.5, 1984.

Becker, Brian & Barry Gerhart. "The Impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, August 1996, v.39,n.4

Erdem, Ferda; Janset Özen İşbaşı. "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları," *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 1 (2001), 33-57

Erdil Oya, “İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998.

Erkmen, Turhan; Güven Ordun. “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresine Bildiri, 24-26 Mayıs-2001, 67-87

Esen, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yöneticisinin Şirket Yönetiminde Yeri ve Önemi”, Management Center 5. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, İstanbul, Şubat 2000.

Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi,” www.isguc.org/insankaynaklari/12.03.2004

Herguner, G. “Grounding against the national cultural grain: A longitudinal case study of organizational changes in Turkish higher education”, *Total Quality Management* (2000),11(1).

Lee Joehee, Jinjoo Lee Wiiliam E. Sounder, “Differences of Organizational Charakteristics in New Product Development: Cross Cultural Comparison of Korea and The US”, *Tecnovation*, 20 (2000).

Martin David C., Kathryn M. Bartol. “Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective”, *Journal of International Management* ,9(2003) , The Fox School of Business and Management.

Micolo, Anthony M. “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”. *HR Focus*. Vol.70,No.9, September,1993

Randle, Wilson, Willys H. Monroe .“Better Ways to Measure Executive Performance”. *Management Methods*, Vol.19,No.4, 1998

Scott, Susanne, G. & Walter O. Einstein, “ Strategic Performance Appraisal İN Team Based Organizations: One Size Does Not Fit All”, *Academy of Management Executive*, Vol:15 No: 2 (2001).

Trahant B.Bruke, R.Koonce.“12 Principles of Organizational Transformating”. *Management Review*. Vol.86, No:8, September, 1997

Weiner, Y. "Forms of a Value System: A focus On Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, 1988, s.626.

Yılmaz, Özlem. "Örgüt Kültürü," www.vizyonturk.net/21.03.2004

Internet Adresleri

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=238&SAYI=12>

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>

www.dentas.com.tr/kurumkulturu/12.04.2004

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_ucret_art.asp

<http://www.isguc.org/birgul2.htm>

http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm

http://www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm

http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm

<http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm>

<http://www.humanitas.com.tr/perfyon.htm>

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/sayperolc.pdf>

<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>

http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,,lc~1@lmt~1@viewid~9291,0
[0.asp](#)

Diğer Kaynaklar

Arslan, Akın. “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”. Kalite kongresi 2001 Bildirisi.

Baş, İ. Melih. “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”. Kalite kongresi 1999 Bildirisi.

Bozkurt, Serdar. “Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetimsel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

Çerik, Şule. “Yönetici Değerlerinin Toplumsal Kültür Bağlamında İrdelenmesi Tekstil Sektörü- İstanbul Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 1998).

Erkmen, Turhan. “Değişim Mühendisliği Uygulamaları İle Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma” , (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 1998).

Germirli, Nükhet. “Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”. Kalite kongresi 2001 Bildirisi.

Yavuz, Fatih. “Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları”. Kalite kongresi 2000 Bildirisi.