

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİLERİ

Mustafa KESEN

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME
ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİLERİ

Mustafa KESEN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nihat KAYA

GEBZE
2014



DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.01.2014 tarih ve 2014../03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 07/02/2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mustafa KESEN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr.Nihat KAYA

ÜYE

: Doç.Dr.Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Doç.Dr.Ramazan KAYNAK

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma Kayseri yöresinde 78 farklı firmada çalışan toplam 425 kişi üzerinde yapılmıştır. İlk olarak İKY uygulamaların neler olduğu incelenmiş ve araştırmada kullanılmak üzere şu dokuz faktör belirlenmiştir. Bunlar; i) davranış ve tutumlar (işe alma- seçme), ii) takım çalışması, iii) profesyonel gelişim ve eğitim, iv) yazılı politikalar ve dokümantasyon, v) çapraz fonksiyonel eğitim, vi) performans değerlendirme ve ödüllendirme, vii) geribildirim (feedback), viii) ücret ve ix) kariyer. Ardından örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar yapılmış ve işletmelerin örgüt kültürleri hakkında bilgi sahibi olmak için Quinn ve Cameron modeli tercih edilmiştir. Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü yaklaşımındaki dört farklı kültür tipi olan Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar kültürleri üzerine araştırmalar yapılmış ve bunlar bu çalışmanın değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS for Windows 20 ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi, KMO ve Barlett's analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach alphas), korelasyon analizi, hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Çalışmada öncelikle hangi İKY uygulamalarının çalışan performansını etkilediği araştırılmış ardından da örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Ardından örgüt kültürünün İKY uygulamaları ve çalışan performansı ilişkisindeki ara değişken etkisine bakılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, İKY uygulamalarının ve örgüt kültürünün, çalışan performansını olumlu etkilediği yönündedir. Analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarından personeli seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim verme, çalışan performansını arttırmaktadır. Örgüt kültürü tiplerinden ise pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürünün İKY uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgüt Kültürü, Çalışan Performansı

SUMMARY

This study aims to explore the influence of human resource management (HRM) practices and organizational culture on employee performance. It is conducted in Kayseri region on 425 employee who work in 78 different firms. Firstly the information about human resource management practices was collected and these nine practices were determined to use in this study; (i) behavior and attitudes (in recruitment and selection), (ii) teamwork, (iii) extensive training, (iv) written policies, (v) training in multiple functions, (vi) performance appraisal and reward, (vii) feedback on performance, (viii) incentives and ix) career. Then a second research was conducted on organizational culture and Quinn and Cameron model was preferred to have information about cultures of organizations. Four organizational culture types of Quinn and Cameron which are Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market cultures are analyzed and they are used as variables of this study.

Survey method was used in the study. Collected data was analyzed by SPSS for Windows 20 and AMOS programs. Exploratory and confirmatory factor analysis, KMO and Barlett's analysis, reliability analysis (Cronbach alphas), correlation analysis, hierarchical regression analysis for hypothesis testing were used.

The study first examines which HRM practices affect employee performance then it investigates the effect of the organizational culture types on employee performance. Then it is looked for the mediation effect of organizational culture on the the relationship between HRM practices and employee performance. The findings obtained in this study give insights in that HRM practices and organizational culture affect employee performance positively. According to analysis results, recruitment and selection, team work, training in multiple functions and feedback on performance, as HRM practices affect employee performance positively. It is observed that market culture, as a type of organizational culture, increases employee performance. Organizational culture is seen as having partial mediator effect on the relationship between HRM practices and employee performance.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Employee Performance

TEŞEKKÜR

Eşsiz bilgilerinden her an feyz aldığım, akademik olarak ortak çalışmalarda bulunduğum, tezimin hazırlanması süresince akademik desteğini, ilgisini ve kıymetli vaktini benden esirgemeyen ve yaptığı eşsiz katkılarla bu tezin oluşmasında büyük rol oynayan çok kıymetli ve sevgili hocam tez danışmanım Doç. Dr. Nihat KAYA'ya en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezin oluşmasına katkı sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün hocama; anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunan tüm çalışanlara teşekkürü bir borç bilirim. Bu zorlu süreçte benden manevi desteğini hiç esirgemeyen eşim Pakize Kesen'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
1.GİRİŞ	1
2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	6
2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	8
2.2.1.İşe Alma ve Personel Seçme	9
2.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme	10
2.2.3. Profesyonel Gelişim ve Eğitim	13
2.2.4.Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon	15
2.2.5. Çapraz Fonksiyonel Eğitim	16
2.2.6. Performans Değerleme ve Ödüllendirme	17
2.2.7.Performans Geri Bildirimi	22
2.2.8.Ücret ve Ücret Yönetimi	25
2.2.9.Kariyer ve Kariyer Yönetimi	28
3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	32
3.1.Örgüt Kültürü Tipleri	40
3.1.1.Klan Kültürü	45
3.1.2.Pazar Kültürü	46
3.1.3.Hiyerarşi Kültürü	48

3.1.4.Adhokrasi Kültürü	51
4.ÇALIŞAN PERFORMANSI	55
4.1.İş Doyumu	59
4.2.Çalışma Ortamı	60
4.3.Motivasyon	61
4.4.Stres	63
5.ARAŞTIRILAN DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	67
5.1.İKY-Örgüt Kültürü İlişkisi	67
5.2.İKY-Çalışan Performansı İlişkisi	70
5.3.Örgüt Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi	73
5.3.1.Adhokrasi Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi	74
5.3.2.Klan Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi	75
5.3.3.Hiyerarşi Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi	76
5.3.4.Pazar Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi	77
6.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA	80
6.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	80
6.2.Araştırma Yöntemi	81
6.3.Araştırmanın Hipotezleri ve Model	82
6.4.Verilerin Analizi ve Bulgular	85
6.5.Örnekleme Ait Demografik Veriler	85
6.6.Faktör Analizi Sonuçları	87
6.7.Güvenilirlik Analizi Sonuçları	97
6.8.Yapısal Modele Ait Sonuçlar	99
6.9.Korelasyon Analizi Sonuçları	100
6.10.Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotezlerin Testi	103
7.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	111
7.1.Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması	111

7.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler	115
KAYNAKLAR	117
ÖZGEÇMİŞ	151
EKLER	152

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiği İndeksi)
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü)
DF	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
et al.	: Ve diğerleri (and the others)
vd.	: Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Rekabetçi Değerler Açısından Örgüt Kültürü Tipleri	43
Şekil 6.1: Araştırma Modeli ve Hipotezler	83
Şekil 6.2: Yapısal Eşitlik Modellemesi	100

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 6.1: Araştırmada Geliştirilen Hipotezler	84
Tablo 6.2: Demografik Veriler	86
Tablo 6.3: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	90
Tablo 6.4: İKY Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi Sonuçları	91
Tablo 6.5: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 6.6: İKY Uygulamaları Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 6.7: Örgüt Kültürü Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi	94
Tablo 6.8: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları	95
Tablo 6.9: Örgüt Kültürü Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	96
Tablo 6.10: Çalışan Performansı Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi	96
Tablo 6.11: Çalışan Performansı Faktör Analizi Sonuçları	97
Tablo 6.12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	98
Tablo 6.13: Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	99
Tablo 6.14: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları	102
Tablo 6.15: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 6.16: Ara Değişken Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 6.17: Araştırmada Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları	110

1.GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yatırımlara ne derece büyük sermayeler harcanırsa harcanırsa, teknolojiye ne kadar ilerleme sağlanırsa sağlansın, insan kaynağına yeterli önem verilmediği sürece başarıya ulaşılamayacaktır. İnsan kaynağı bir işletmenin en değerli varlığıdır, dolayısıyla bu kaynak diğer üretim faktörlerine veya girdilerine göre daha özel bir konuma sahiptir. Teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar gibi işletme girdileri tek başlarına bir şey ifade etmezler. Bunları üretime katan, yöneten, değerlendiren tek varlık insan kaynağıdır. İşletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin amacı da bu kaynaktan elde edilebilecek verimi en yüksek seviyeye çıkaracak faaliyetleri yapmaktır. İnsan kaynakları araştırmacıları da gün geçmiyor ki bu alanda yeni yaklaşımlar ortaya koymasın.

Pek çok araştırma organizasyonların sahip olduğu insan sermayesinin, önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu göstermiştir (Huselid, 1995; Wood ve de Menezes, 1998). Firmaların farklı insan kaynakları yönetimi algılamaları, çok farklı insan kaynakları yönetimi stratejileri ortaya çıkarmakta ve insan kaynakları yönetiminin uygulamaları işletme performansına da farklı bir şekilde yansımaktadır (Chen et al., 2003:314-315). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992:271). Günümüz modern işletmelerinde en fazla üstünde durulan kavramlardan bir tanesi olan örgüt kültürü çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Çalışanlar da bu yapılması gerekenlerden yola çıkarak performanslarını arttırabileceklerdir.

İnsan kaynakları ve örgüt kültürüne birlikte önem verildiğinde ortaya çıkan sinerji ile işletmeler sorunlarını daha kolay ve hızlı çözebilecek ve faaliyetlerin etkinliği daha da artacaktır. İşletmenin insan kaynakları bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde

büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996). İnsan kaynakları yönetimi üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün derin izlerini görebilmek mümkündür.

İnsan kaynakları ve örgüt kültürü doğrudan işletmede çalışan insanları ilgilendirdiğine göre bu iki kavramın birlikte çalışanları nasıl etkilediği, araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün, yönetim faaliyetleri ile olan ilişkilerinin ortaya konması, bir yönetim türü olan insan kaynakları yönetimi üzerinde örgüt kültürü rolünün anlaşılması gerekmektedir.

Çalışan performansını etkileyen birçok değişkenin var olduğu bilinmektedir. Literatürde insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü değişkenlerinin birlikte çalışan performansını ne yönde etkilediğini araştıran pek az çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının amacı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkilerini araştırarak bu açığın kapatılmasına yardımcı olmaktır.

Bu tez çalışmasında çalışan performansını etkileyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (işe alma ve personel seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, geribildirim, ücret ve kariyer) ve örgüt kültürü tiplerinin (adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar kültürü) neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde bu bahsi geçen değişkenler arası ilişkileri inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, genelde tüm yöneticiler özelde ise insan kaynakları yöneticilerinin çalışmalarına ışık tutacaktır.

Çalışma için gerekli olan teorik bilgiler ve daha önce yapılan araştırmalar yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Teorik araştırmalar için elektronik ve dijital ortamın sunduğu tüm fırsatlardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, üçüncü bölümünde örgüt kültürü, dördüncü bölümünde çalışan performansı değişkenleri genel hatlarıyla açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise bu üç ana değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerine değinilmiş ve bu ilişkileri araştıran çeşitli araştırmacıların çalışmalarından bahsedilmiştir.

Altıncı bölüm, anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizine ayrılmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma, Kayseri bölgesinde imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Anketler 91 farklı işletmeye dağıtılmış ve dağıtılan 546 anket formundan 459 tanesi cevaplanmıştır. Eksiksiz doldurulan 425 anket değerlendirmeye alınmış ve bu çalışma için gerekli analizler yapılmıştır.

Anketler, ilgili firmalara A4 kâğıdına basılı olarak verilmiş ve ardından toplanmıştır. SPSS 20.0 ve AMOS programları kullanılarak anket çalışmasının verileri analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın metodolojisinde anket formunun oluşturulması, uygulanması, kullanılan ölçekler, araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler, keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri ve ara değişken etkisine ait regresyon analizleri ele alınmıştır.

Son bölümde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlar yorumlanmış, benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılmış, kısıtlamalar ve önerilere değinilmiştir.

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“İnsan kaynakları” kavramı özellikle son yıllarda çok önem kazanan bir kavram olmuştur. İnsan, günümüzden önce diğer üretim faktörleri gibi ele alınırken artık günümüzde üretim faktörlerinden en önemlisi olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla insan, bir organizasyonun en önemli kaynağı olmuştur. Çünkü bir işletmenin tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilecek tek kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle, tüm maddi ve maddi olmayan varlıklardan daha üstün bir varlıktır. Bu önemi nedeniyle işletmeler “insan”larından daha çok verim alabilmek amacıyla onlar için özel bir fonksiyon oluşturmuşlardır. Bu, insan kaynakları fonksiyonu olarak adlandırılmış ve bu kaynağın en iyi şekilde yönetilmesi amaçlanmıştır.

İnsan kaynakları kavramı, bir örgütte, en tepedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışanlara kadar tüm bireyleri kapsar. Bu terim, örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade eder (Sadullah, 2008). İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü olarak belirtilmektedir (Argon ve Eren, 2004). Ayrıca insan kaynakları yönetimi, bir yandan personelin tedarik edilmesi ve seçimi ile işe yerleştirilmesini, diğer yandan onların eğitilmelerini, geliştirilmelerini, değerlendirilmelerini ve haklarının verilmesini içerirken, aynı zamanda örgüt için gerekli olan insan kaynağının tahmin edilmesi, çevrenin değerlendirilmesi ve stratejilerin geliştirilmesi faaliyetlerini de ifade etmektedir (Bingöl, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların çalışanlarının yönetimiyle ilgili yaklaşımlar oluşturulması, geliştirilmesi, uygulaması, daha ileriye götürmek için çalışmalar yapmasını kapsayan bir süreci ifade eder. Bu süreçte çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmaları sağlanarak işletmeye olan katkıları en üst düzeye çıkarılır ve çalışanların işletmeyle bütünleşmeleri gerçekleştirilir. İş yaşamının kalitesi yükseltip çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almaları sağlanır (AÖF Genel İşletme, 2002:137).

İnsan kaynakları yönetiminin en genel amacı insandan elde edilebilecek maksimum verimi almaktır. Bu üst düzey amaca ulaşmak için çeşitli alt amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçlar içerisinde piyasadaki en iyi personelleri işletmeye çekme ve bunlardan en iyilerini seçme, mevcut personelden elde edilecek verimi arttırmak için eğitim ve gelişimlerini sağlama, örgüte bağlılık ve sadakatlerini artırma, işçi-işveren ilişkilerini düzenleme v.s. sayılabilir. İnsan kaynakları, örgütte çalışanları iyi bir şekilde örgütleyerek örgütün rekabet gücünü arttırmaya yardımcı olmaktadır. Palmer ve Winters'a göre (1993) insan kaynaklarının iki temel hedefi insan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Örgütün üst kademe ve hat yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı yaratmada örgütün başarısını belirleyen anahtar bir rol oynadığını kabul etmelerinin sonucunda insan kaynakları yönetiminin önemi oldukça artmıştır (Şimşek ve Öge, 2007). Örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine yol açmıştır (Aykaç, 1999:20). Günümüz teknolojisinin gelişmesiyle birlikte insana olan ihtiyaç geçmişe göre nicelik bakımından azalmış olsa da çağın işletmelerinin nitelik bakımından daha üstün insanlara ihtiyaç duyması, insan kaynağının önemini arttırmıştır. Örgütsel faaliyetlerin sanallaşmış olması insanın değerini azaltmamış bilakis “sanal”ı yönetmek için “gerçek” olan insanı daha da ön plana çıkarmıştır.

Günümüz örgütlerinde gelişen teknik araç ve yöntemler, daha fazla yetenek ve niteliğe sahip çalışana olan ihtiyacı arttırmıştır. Çünkü verimin artırılmasını sağlayacak teknolojik olanaklardan yararlanmak için, bunları kullanacak insan faktörünün önemi ön plana çıkmıştır. İnsanları zor ve korku yolu ile verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, işgörenleri özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları önem kazanmıştır (Erdoğan, 1991:80).

İşletme yöneticileri insan kaynakları yönetiminin çıktılar üzerine doğrudan etkisi olduğunu fark etmiş, bunun için de insan kaynakları amaçlarının işletme amaçları ile uyumlu olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla insan sermayesinin etkili yönetimi, organizasyonel performansın en iyi belirleyicilerinden biri olabilmektedir (Liao, 2005:294).

2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık son yüzyıldır bir işletme fonksiyonu olarak ele alınmasına rağmen aslında kökleri uzun zaman öncesine dayanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece insan kaynakları yönetimi de önemini kaybetmeyecek bilakis daha da arttıracaktır.

İnsanlık tarihi sanayi devrimi ile büyük değişim yaşamıştır ve bu değişimin işletme örgütlerine teknik ve psikolojik açıdan birçok yansımaları olmuştur. Günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ve stratejik insan kaynakları yönetimine doğru gelişmesi bu tarihsel süreç içerisinde izlenmektedir.

18. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan sanayi devriminden sonra sermaye yoğunlaşmış ve bunun sonucunda örgütlerin sayısı artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir (Göksel, 2003). Sanayi devrimi ile birlikte, üretim-tüketim ve pazarlama ilişkileri köklü biçimde değişikliğe uğramış, toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapıları etkilenmiştir (Bingöl, 1997:9). Sanayi devrimi ile ortak çalışma alanları doğmuş, eskiden olduğu gibi makinelerin insanlara gitmesi yerine insanlar makinelerin olduğu yerlere doğru yönelmişlerdir. Daha önce hiç olmadığı kadar birçok insanın düzenli olarak her gün aynı çatı altında toplanarak iş yapmaya başlaması, yöneticileri yeni düşünceler üzerinde kafa yormaya yöneltmiştir. İnsan topluluklarından verim alabilmek için insanların çok iyi sevk ve idare edilmesi gerekliliği anlaşılmış ve bunun üzerine yönetim bilimi önem kazanmaya başlamıştır.

Yönetim alanında ilk kapsamlı bilimsel çalışmalar Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile başladı. Frederick Winslow Taylor'un ortaya koyduğu bu yaklaşım, verimlilik artışına yönelik olarak, çalışanların ve üretim sürecinin sıkı şekilde denetim altına alınması gerektiğini öngörmekteydi (Çiftçi vd. 2007:3). Frederick Winslow Taylor'un yaklaşımının ardından Henry Fayol bu yaklaşımı daha da genişleterek bilimsel kuralların sadece çalışanlar için değil, çalışanları yönetenler için de var olduğunu söylemiştir. Yaklaşımına Yönetim Süreci yaklaşımı adını vermiş ve çalışanlar arasında ayrıntılı iş bölümü ve uzmanlaşma ile yapacakları faaliyetlerde çalışanlara sorumluluk verme, yetki devri, işletme içindeki sorunlar ortaya çıkmadan

gerekli önlemleri alma gibi özellikler üzerinde durmuştur. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlattıkları deneysel çalışmalar insan kaynakları çalışmacılarının ilk odak noktalarından olmuştur. Deneyler sonrasında yapılan çalışmalarda ve işçilerle birebir gerçekleştirilen görüşmelerde, iş ortamındaki kurallarla biçimlenmemiş sosyal grupların, birey davranışları ve iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Adair, 1984). Çalışanların performansı üzerinde yaptıkları araştırmalarda, çalışan performansını örgütsel davranışı belirleyen psikolojik ve toplumsal etkenlerin fiziksel faktörlerden daha fazla etkilediğini belirlemişlerdir. Max Weber de Bürokrasi Yaklaşımına vurgu yaparak yönetim bilimi üzerinde iz bırakan bir diğer çalışmacı olmuştur. Personel yönetiminde ağırlıklı olarak bürokrasi teorisinin öne çıktığı görülmektedir (Çiftçi vd., 2007:7).

Yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde karmaşık hale gelen iş dünyasını, insan ilişkilerini ve iş kanunu ile ilgili kamusal ilişkileri düzenlemek üzere özel bölümler meydana getirilmeye başlanmıştır. Bu bölümler, personel departmanı olarak adlandırılmıştır (Denisi and Griffin, 2001:8). Personel fonksiyonu yaklaşık 70 yıl kadar önce, Amerika Birleşik Devletleri'nde, ayrı bir personel organizasyonu olarak, büyük işletmelerde, yoğun göç ve sendikalar nedeniyle oluşmaya başlamıştır. Personel departmanlarının ilk günlerinde, genellikle seçim, kayıt tutma, eğitim, zaman ve hareket çalışmaları, refah ve sendika ilişkileri, personel işlevleri içinde görülmüştür (Conner and Ulrich, 2011). Personel yönetiminin gelişimine Endüstriyel Psikoloji çalışmaları da önemli katkılarda bulunmuştur.

Personel uzmanları istihdam, çalışanın refahı, ücret, güvenlik ve eğitim konularında çalışarak bugünkü insan kaynakları yönetimi departmanlarının da temellerini oluşturmuştur (Bayraktaroğlu, 2003). Personel departmanları yirminci yüzyılın dördüncü çeyreğine kadar varlıklarını korumakla birlikte, insan kaynaklarının farklı rollere bürünmeye başlaması ile varlıklarını yitirmeye başlamışlardır (Klatt et al., 1985:5).

1980'lerin başlarında, insan kaynakları yönetimi kavramı, özellikle çok uluslu şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır (Gök, 2006:16). Yirminci yüzyılın sonlarına doğru yeni bir yönetim şekli olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” ortaya çıkmıştır.

“İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramının ilk olarak 1984’te Harvard İşletme Fakültesi’nde Michael Beer ve arkadaşları tarafından konuşulduğu tahmin edilmektedir” (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010:185). İnsanın diğer üretim faktörleri gibi bir kaynak olmasından ziyade geliştirilmesi gereken bir değer olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Rekabet kızıştığı için rekabette öne geçmenin önemli yollarından birinin insan kaynaklarının stratejik kullanımı olduğu görülmüştür. Günümüzde, en azından teorik olarak işletmelerin, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedeflediklerini söylemek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2003:3).

Tarihsel süreç içerisinde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte insan kaynakları departmanlarının işlevleri zamanla artmıştır. Günümüzde bu departmanın birçok görevi bulunmaktadır. Eğer bu görev parçaları ayrı ayrı doğru bir şekilde yerine getirilirse insan kaynakları birimi bir bütün olarak görevini doğru bir şekilde yerine getirmiş olacaktır. Bu da şirketlere rekabet avantajı sağlayabilecek ve şirketler misyon ve vizyonlarına daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabileceklerdir.

2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Akademik çalışmalar açısından insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha çok ayrı ayrı ele alınmakta, bir yönü inceleme konusu yapılırken tamamının inceleme konusu yapıldığı çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu çalışmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bir bütün olarak bakma amaçlanmıştır. Çalışmamıza konu olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları şunlardır: i) işe alma ve personel seçme ii) takım çalışması iii) profesyonel gelişim ve eğitim iv) yazılı politikalar ve dokümantasyon v) çapraz fonksiyonel eğitim vi) performans değerlendirme ve ödüllendirme vii) geribildirim (feedback) viii) ücret ve ücret yönetimi ve ix) kariyer ve kariyer yönetimi. Aşağıda bu uygulamalar ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.1.İşe Alma ve Personel Seçme

İnsan kaynaklarının yapacağı ilk ve en önemli iş örgütteki uygun pozisyonlara, uygun ve doğru insanları bulmak ve yerleştirmektir. Bu uygulama önemlidir çünkü süreç içerisinde doğru uygulamaların yapılabilmesi için sürece en baştan doğru başlanmalıdır. Yanlış bir şekilde başlayan bir işi sonradan düzeltmek hiç şüphesiz kolay olmayacak, maddi manevi kayıplara yol açacaktır.

İşe alma, işletmenin ihtiyaç duyduğu emeği üretecek insan kaynağını işletmeye kazandırma faaliyetidir. Personel seçimi ise, bir işin iyi yapılabilmesi için gerekli niteliklere sahip kişilerin ayrıştırılması işlemi olarak açıklanmaktadır (Anthony et al., 1999:261). Doğru kişiyi, doğru yerde, doğru zamanda istihdam etme organizasyonların büyümesini kolaylaştıracaktır (Shen and Edwards, 2004).

İnsan kaynakları iki farklı ana kaynaktan elde edilebilir. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. İç kaynaklar işletmedeki mevcut çalışanları ifade ederken dış kaynaklar ise işletme haricinde ulaşılması mümkün olan kaynaklardır. İç kaynak kullanımında kullanılan yöntemler terfi, iç transferler vb. yöntemler olarak sıralanabilir. İç kaynak kullanımı beraberinde bazı avantajlar getirmektedir. Kurum içinde hareketliliğin sağlanması, kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması, daha düşük maliyetli olması, yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi, kurumdan dışarıya beyin göçünün engellenmesi, elemanın adaptasyonun hızlı olması sonucu verimliliğin artması bu avantajlardandır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 79). Bu faydalarından dolayı işletmeler personel bulma konusunda öncelikle iç kaynaklara yönelmektedirler. İç kaynak kullanımı beraberinde dış kaynak kullanımı zorunluluğunu da genellikle getirmektedir. Çünkü işletme içerisinde boş bir pozisyona atanan bir kişi arkasında kendi pozisyonunu boş bırakmaktadır. Terfilerle üst basamaklara çıkıldığında alt basamaklar boşalmaktadır. Dış kaynak bulma yöntemleri ise genellikle mesleki kuruluşlardan yararlanma, medya yoluyla ilan verme, işyerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirme, staj yapanlar, eğitim kurumları, işgören kiralama, iş ve işçi bulma kuruluşları olarak sıralanmaktadır. Dış kaynak kullanımının örgüte en büyük faydalarından biri örgüte taze kan gelmesi ve iç dinamizmi arttırmasıdır. Yeni gelenlerin uyum sorunları ise bu konuda aşılması gereken bir sorun olabilmektedir.

Bir işletme iç ve dış kaynaklara ulaştıktan sonra, doğru personeli bu kaynak havuzundan seçmelidir. Doğru seçim, iş-personel ile örgüt-personel uyumunu sağlamakta ve verimi arttırmaktadır. Sistematiik şekilde tasarlanmış seçme süreçleri ile gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan doğru personelin seçilmesi sağlanabilir (Liu et al., 2007:505). Tipik bir personel seçim süreci şu sıra ile uygulanmaktadır; aday havuzu oluşturma, adaylarla ön görüşme yapma, başvuru formlarını ve özgeçmişleri inceleme, işe giriş testleri uygulama, işe giriş görüşmesi yapma, referanslarla görüşme ve geçmişı araştırma, seçim kararı, sağlık muayenesi ve yeni işgörenin işe yerleştirilmesidir (Mondy and Noe, 1999:166). Adaylar bu sürecin herhangi bir aşamasında elenebilmektedirler.

Tahmin edilebileceğı gibi istenilen ve doğru sonuçlara ulaşmak için öncelikle işe doğru başlamak gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler amaçlarına ulaşmak için öncelikle doğru işe doğru personelle başlamalıdır. Doğru personelle başlamak beraberinde çalışan performansının da artmasına olumlu katkıda bulunacaktır. Tahir ve Ramay'ın çalışması (2006) bunun doğru olduğunu ispatlamaktadır. Sonuç olarak işe alma ve personel seçme sürecinin iyi işlemesi, çalışan performansını etkileyeceğı düşünüldüğünden ilk hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: İnsan kaynakları yönetiminin işe alma ve personel seçme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.2. Takım Çalışması ve Problem Çözme

Takım, üyelerinin ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte yoğun bir şekilde çalıştıkları gruptur (George and Jones, 2005:5-6). Takımlar farklı yeteneklerle farklı bakış açılarının bir araya getirildiğı yapılardır (West and Hirst, 2003). Takımlar bireylerin yapabileceğinden daha fazlasını yapabilirler ve işletme içerisinde sinerji oluşturabilirler. Takımlar işbirliğı ihtiyacından doğarlar ve örgüt yapılarına bakıldığında örgütün aslında bir takım olduğu görülür.

Robbins ve Finley'e göre (1995:11-12) takım çalışması verimlilik artışı, iletişimin gelişmesi, sıradan grupların yapabildiğinden fazlasının yapılması, kaynakların daha iyi kullanılması, sorunların çözümünde daha yaratıcı ve etkin olunması, daha iyi kararlar alınması, daha kaliteli ürünler ve hizmetlere ulaşılması,

süreçlerin iyileştirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır. Takım çalışmaları ödüllendirilirse, takımlara özerklik verilirse, takımlara iş ortamı üzerinde denetim olanağı sağlanırsa ve takımlar kurumun temeline dönüştürülürse takımın etkilerinden olumlu sonuç alınır (Pfeffer, 1995:35-36).

Takımlara beş açıdan gereksinim duyulur. Bunlar (Katzenbach and Smith, 1998:23);

- Takımlar; takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi, takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar; kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar.
- Takımlar esnektir ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı oldukları için, yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.
- Takımlar; işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları, onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artıracaktır.

Takımlardan ve takım çalışmalarından hemen olumlu sonuçlar beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Beklenen verimin alınabilmesi için yeterli zamana ihtiyaç olacaktır. Diğer taraftan takım çalışmasını engelleyecek veya zorlaştıracak bir takım durumlarla her zaman karşılaşmak mümkündür. Takım bireyleri en baştan bunu bilmeli ve yine takım halinde tüm sorunların altından kalkmaya çalışmalıdırlar. Ortaya çıkan problemlerin ortaklaşa çözülmesi, takım ruhu kazanmaya yardımcı olacaktır.

Takım çalışması, literatürde de birçok önemli konu ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi gibi yaklaşımların temelini oluşturmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütlerde birçok takım çeşidinin bulunduğu görülmektedir. Formal takımlar, kendi kendini yöneten takımlar ve sanal takımlar bunlardan bazılarıdır.

Formal takımlar örgüt tarafından oluşturulan takımlardır ve biçimsel yapılanmanın doğal bir sonucudur. Bu takımlar örgüt tarafından verilen görevleri yerine getirirler ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynarlar. Kendi kendini yöneten takımlar, yapacakları işlerle ilgili karar yetkisi verilen ve elde ettikleri sonuçları denetleyen takımlardır. Otonom çalışma takımları da denen bu takımlar kendi üyelerini seçebilmekte, bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bu takımlarda herkes bir açıdan liderdir ve takımı yöneten bir lidere çok fazla ihtiyaç duymazlar (Weiss, 1993). Sanal takımlar, teknolojinin gelişmesi sonucu ortaya çıkan takımlardır. Bu takımlar fiziksel sınırlamaların ortadan kalktığı ve işlerin uzaktan görüldüğü takımlardır. Ekonomik gelişmeler, birçok ürünün ve servis sanayisinin düzensiz dağılması, serbest ekonominin büyümesi ve küreselleşmeyle birlikte sanal takımlar da büyümüştür (Cascio and Shurygailo, 2003:362).

Takım çalışması, sorunların çözümünde daha yaratıcı olmayı ve ortaklaşa daha iyi kararlar almayı sağladığından, işletmede çıkabilecek problemlerin çözümü daha kolay olacaktır. Bireylerin ortak akli kullanması ile sinerji ortaya çıkacak ve sorunlar, işletmenin önünde bir engel olmaktan ziyade işletmenin ilerlemesine katkıda bulunacak gelişim basamakları olarak ele alınacaktır.

Takım çalışması bireylerin tek başlarına yapamayacakları işi grupla başarma imkânı tanımaktadır (Rice and Schneider, 1994). Problem çözme ve takım çalışması daha üst performansa ulaşmanın en iyi yolu olarak ifade edilebilmektedir (Henkin and Wanat, 1994; Naquin and Tynan, 2003). Bu cümleden yola çıkarak hipotez şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1b: İnsan kaynakları yönetiminin takım çalışması ve problem çözme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.3. Profesyonel Gelişim ve Eğitim

Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeni beceriler kazanmasını, var olan becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan çabalardır (Mondy and Premeaux, 1995:269). İnsana yapılacak yatırım en değerli yatırımdır ve bir işletme de eğitim sayesinde maddi ve maddi olmayan varlıklarında önemli artışlar sağlayabilecektir.

Örgütlerde verilen eğitimlerin hem örgüte hem de eğitimi alan çalışanlara faydası olmaktadır. Örgütler eğitilmiş çalışanlarla performanslarını ve verimliliklerini arttırabilir, kayıpları azaltabilir, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırabilirler. Profesyonel gelişim ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların denetim maliyetleri azaltılır (Gutteridge et al, 1993) ve aynı zamanda çalışan moral ve tatmin düzeyi artırılır (Xiao, 1996). Daha eğitilmiş çalışanlar da piyasa değerlerini arttırmakta, kariyer hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yaşam standartlarını yükseltmekte ve iş tatminlerini arttırabilmektedirler. Yüksek seviyedeki bilgi, beceri ve yetenek düzeyi, çalışanların işleri etkin bir şekilde yapabilmeleri açısından önemlidir (Liu et al, 2007:504). Bu sebeple çalışanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olmalarını sağlayacak yetkinliğe ulaşmaları için gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır (Pfeffer, 1995:34-35).

İşe yeni giren çalışanlar nispeten daha az bilgi gerektiren basit işlemlere atanmaktadırlar. Daha sonra aşamalı bir şekilde daha karmaşık işleri yapabilecek şekilde eğitilmekte ve geliştirilmektedirler. Ancak bilgi seviyesinin arttırılması zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir (Bordoloi and Matsuo, 2001:170).

Eğitim faaliyetinin iki yönü vardır. Bunlar; yetiştirme ve geliştirme faaliyetleridir. Yetiştirme, genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir. Geliştirme ise, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanlarının geliştirilmesi sürecidir (Uyargil, 2008:243). Bu da çalışanların işlerinde daha profesyonel hale gelmelerini sağlayacaktır.

Eğitimde istenilen amaçlara ulaşmak için öncelikle bir eğitim planı hazırlanmalıdır. Bu plan hazırlanırken eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir çünkü eğitilmiş olanlara eğitim vererek zaman ve maddi kaynak harcanmamalı diğer taraftan da eğitim ihtiyacı olanlar eğitimsiz bırakılmamalıdır. Eğitim planında eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek birimler ve bu birimlerde çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti ve eğitimin sonuçları gibi hususlar yer almalıdır.

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli bir husus ise gerekli bütçenin ayrılmasıdır. Şüphesiz bu faaliyetlerin hepsi bir gider kalemi oluşturmaktadır ve bu kalemlere mali tablolarda yer verilmelidir. Eğitimin bir yatırım olduğu düşünülürse, eğitime yapılan masrafın elde edilecek faydanın yanında çok küçük kalacağı unutulmamalıdır. Çünkü insan girdisinden fazla çıktı veren en önemli kaynaktır.

Eğitim yöntemleri, işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 144). İşbaşında eğitim, personele örgütteki görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Gerçek iş koşullarında öğrenme etkinliğinin artması, hataların anında düzeltilmesi, öğrenilenlerin hemen uygulanması, öğrenme sürecinin hızlı olması işbaşı eğitim metodlarının üstün yanlarıdır (Benligiray vd., 2003). İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli beceriler kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde işgörenden üretim beklenmesi söz konusu değildir (Acar vd. 2008: 228). Seminer, kurs, konferans, duyarlılık eğitimi, rol oynama yöntemi iş dışı eğitim tekniklerine örnek olarak verilebilir. Eğitim sonunda ise ölçme ve değerlendirme uygulamaları ile verilen eğitimin etkinliği araştırılmalı ve gereken önlemler alınmalıdır.

Performansta üst seviyelere çıkmada eğitim programlarının önemli bir yeri olduğu kanıtlanmıştır (Terpstra and Rozell, 1993). Eğitim ile hem grupsal performansı hem de bireysel performansı arttırmak mümkündür. Cooke (2000)' göre eğitim, bireyin bilgi ve yetenek gelişimine katkıda bulunduğundan çalışan performansını arttırmaktadır. Singh (2004) ise çalışmalarında, eğitimin örgütsel ve bireysel performansı arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bilgiler ışığında hipotez şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1c: İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel gelişim ve eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.4.Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon

Yazılı politikalar, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendiren, karar vermelerine yardımcı olan ve faaliyetlerine rehberlik eden kural ve ilkelerden oluşur. Yazılı politikalar sayesinde kimin, nerede, nasıl, neyi yapacağı belli olur ve karmaşıklık minimum seviyeye iner. Birbirinin aynı veya benzer durumlarda farklı uygulamalar yerine aynı süreçler uygulanır. Bu açıdan organizasyonda işlerin standartlaştırılmasını sağlaması yönüyle önemlidir. Bir diğer faydası ise yöneticileri, bu politikalara göre değerlendirebilme imkânı vermesidir.

Yazılı politikalar ve dokümantasyon konusunda organizasyonel el kitaplarının önemli bir yeri vardır. Organizasyonel el kitapları; bir işletmede işleri, görevleri ve yetki ilişkilerini belirten yazılı belgedir (<http://muhasebeturk.org/ecopedia/398-o/26856-organizasyon-el-kitabi-nedir-ne-demek.html>). Örgüt içerisinde kimin hangi pozisyonda olduğu, bir pozisyonun gereklerinin neler olduğu, bulunulan pozisyonda yapılması gerekenlerin, yetki ve sorumlulukların neler olduğu ve pozisyonun bağlı olduğu bölüm, bu el kitaplarında açıkça yazılmaktadır. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olurlar. Birçok işletme, iyi organizasyon el kitabının, yürütme organının gelişmesi için gerekli bir rehber ve ayrıca gelişme ve ilerlemeleri ölçerek, yöneticileri değerlemek için iyi bir değer ölçüsü olduğu kanısındadır (Ülgen, 1993:231-237). Bunun yanında yazılı dokümantasyonun karar sistemlerine entegre edilmesi önemlidir ve karar vermeyi kolaylaştıracaktır.

Yazılı politikalar ve dokümantasyonun çalışan davranışlarını yönlendirdiği ve yapılan faaliyetlere ilke ve kurallar koyduğu için üst performansa ulaşma noktasında önemli katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışanlar davranış standartlarını bildiğinden bir taraftan bu sınırlara riayet etmeye çalışacak diğer taraftan da belirli kurallara uyarak performanslarını arttırmaya çalışacaklardır. Bu amaçla hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1d: İnsan kaynakları yönetiminin yazılı politikalar ve dokümantasyon uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.5. Çapraz Fonksiyonel Eğitim

Bir organizasyonda uygulanabilecek farklı eğitim türleri bulunmaktadır. Çapraz fonksiyonel eğitim bunlardan bir tanesidir ve stratejik açıdan da önem taşımaktadır. Günümüz koşulları, çalışanların farklı konular hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan çapraz eğitimleri gerektirmektedir. Çalışanların çapraz eğitim aldığı yerlerde kalite yüksek, maliyetler düşük olmaktadır (Olorunniwo and Udo, 2002:36).

Çapraz eğitim, çalışanların kendi görev alanlarının yanında farklı alanlarda bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırabilmeleri amacıyla eğitime tabi tutulmalarıdır. Bu şekilde çalışanlar yeni kabiliyetler kazanmakta bu da özgüvenlerini arttırarak işletmeye daha fazla fayda getirmelerini sağlayabilmektedir. Bu eğitimde, çalışanlar örgüt içerisinde çeşitli işlerde çalıştırılarak deneyim ve maharet kazanmaktadırlar. Böylece bireyler, birkaç gününü, haftasını ya da yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler (Kaynak, 1998) ve işyerlerindeki genel işleyişi görebilirler. Çapraz fonksiyonel eğitimlerle, çalışan yetenek seviyeleri yükseltilebildiği gibi birim, bölüm ve işler arasındaki anlamsal bütünlük ile sonuçların etkinleştirilmesi de sağlanabilir (Peçen ve Kaya, 2013:95).

Çapraz eğitimle çalışanlar farklı görevlerde bilgi sahibi olmakta, beklenmedik durumlarda birbirlerinin yerlerini doldurabilmekte ve böylece işler aksamadan daha hızlı ilerler hale gelmektedir. Bu eğitimin bir diğer faydası bölümler arası etkileşimi arttırmasıdır. Bu sayede birimler ve çalışanlar, teknik olarak ortak dili konuşabilecek ve diğerleri ile daha kolay anlaşabilecek bu da etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Çapraz eğitimler organizasyon içindeki birimlerin uyumunu daha da kolaylaştıracak ve bir sinerji oluşacaktır. Farklı görevlerde ve birimlerde çalışanların kaynaşması ve ortak amaçlara ulaşması kolaylaşacaktır. Bununla birlikte çalışanların tekdüzelikten kurtulmaları sağlanacak ve motivasyonları da artacaktır.

Örgütsel performansı arttırmanın yanında çalışanların da performansını arttıracığı muhakkaktır. Kabiliyetleri gelişmiş, neler yapabileceğini gören bir çalışan

bundan daha fazla mutluluk duyacak bu da işteki başarısına olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Bununla birlikte piyasada aranan eleman haline gelecek ve piyasa değeri de artacaktır.

Bu konuda eğitilenlerin görevleri ve izlediği yöntemler hakkında bilgi edinmeleri yeterli görüleceği gibi, bu insanlara özel görevler verilmek suretiyle sorumluluk alma ve deneyim kazanma süreçleri de geliştirilmeye çalışılabilir (Koçel, 1972:141). Eğitim ile çalışanların motivasyonları ve dolayısıyla üretim kalitesinin artması beklenmektedir. Çalışanların çapraz eğitim aldığı yerlerde kalite yüksek ve maliyetler düşük olmaktadır (Olorunniwo and Udo, 2002:36), bu durumun ise çalışanların yeterli performansa sahip olmalarının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle hipotez şu şekilde kurulmuştur:

Hipotez 1e: İnsan kaynakları yönetiminin çapraz fonksiyonel eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.6. Performans Değerleme ve Ödüllendirme

Performans, personelin çalışma davranışlarının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; personelin ya da grubun, birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2006: 48). Performans; bir çalışanın çalışırken elde ettiği sonuçlardır ve bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu; şayet bu sonuçlar yetersiz ise çalışanların başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2005, s.227).

Performans değerlendirme ise birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2005:184). Performans değerlendirme sistemleri çalışan verimliliğini etkileme ve yükseltme ve stratejik amaçlar doğrultusunda ilerleme anlamında bir örgüte en çok katkı sağlayacak araçlardan biridir. Performans değerlendirme işletmelere zayıf ve güçlü

yanlarını ve gelecekteki gereksinimlerini daha gerçekçi şekilde belirleme olanağı sağlar (Schuler and Mcmillan, 1984:248).

Performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005:185):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan ile yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Performans değerlemede en önemli konulardan biri performansın doğru, hızlı ve objektif bir şekilde değerlendirilmesidir. Mevcut durum doğrusu yanlışla ortaya konulması gerekir ki yanlışlar düzeltilebilsin, doğrular da arttırılabilsin. Yanlış değerlendirilen bir performans yöneticilere yanlış kararlar aldıracaktır ve bu da istenmeyen olaylara yol açacaktır. Landy ve arkadaşlarına göre (1980: 355) performansın etkili ve doğru değerlendirilmesinde şu iki özellik önemlidir:

- Belirli davranışlara ve amaçlara dayanan performans kriterleri,
- Astların değerlendirme sürecine katılmaları, geribildirim.

Buna göre değerlendirilenler ve değerleyenler öncelikle performans kriterlerini bilmelidirler. Çalışanlar neye göre değerlendirileceğini bilemezlerse istenen kriterleri tutturamaz ve yüksek performansa ulaşamazlar. Yapması gerekenleri bilmeyen çalışanları değerlendirmek, örgüt için zaman kaybı olacak ve kaynak israfına yol açacaktır. Diğer taraftan Levy ve Williams, (1998: 53) bireylerin değerlendirme sistemlerini ve performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bildikleri durumlarda işlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Bu

konuda değerlemecilere de önemli görev düşmektedir. Değerlemeciler neye göre değerleyeceğini bilmeli ve raporlarını, bu önceden belirlenmiş kriterlere göre hazırlamalıdır. Böyle yaparak, hem karar vericilerin işini kolaylaştırarak doğru karar vermelerini sağlayacak hem de değerlendirme çabaları ile tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmış olacaklardır.

Performans değerlendirme, ödüllendirme faaliyetine temel oluşturmaktadır. Şüphesiz ödüllendirmeler genellikle ölçülen performansa göre verilmektedir. Organizasyonlar kendi yapılarına uygun ödüllendirme sistemleri kurmakta ve ödüller genellikle ya başarıyı tebrik etmek için ya da çalışanları motive ederek başarı düzeyini arttırmak için verilmektedir. Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını yeteneklerine, şirkete yaptıkları katkılara, yetkinliklerine ve piyasadaki emsallerinin değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı politikalar, süreçler ve uygulamalardır (Armstrong, 2002: 4). Ödüllendirme sistemi ücret sistemlerine rehberlik etmekte ve birçok birey ile departmanın, organizasyonun amaçlarına ulaştıracak davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Gomez-Mejia and Balkin, 1987). Ödüllendirme sistemleri stratejik uygulamaların başarıya ulaşmasında (Yanadori and Marler, 2006) ve firmaların etkin olmalarında ve rekabet avantajı kazanmalarında önemlidir (Gomez-Mejia and Welbourne, 1988; Shaw et al, 2001). Bu açıdan, ödüllendirme sistemlerinin performans değerlendirme ve performans kontrol etmedeki etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Trahan ve Koonce (1997), performans değerlemenin gereği ve yararlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Performans değerlendirme 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.
- Çalışanlarla üstleri 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 ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

Ödül, çalışanın memnuniyetini de etkilemekte (Lawler, 2000) ve ödüllendirme amacına uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde kurumun devamlılığı ve gelişimi için önemli katkılarda bulunmaktadır (Milkovich and Boundreau, 1998). Bu nedenle organizasyonlar, çalışanları ödüllendirme ve buna bağlı olarak işe özendirme konularında değişik yöntemlere başvurmaktadırlar.

Barutçugil'e göre (2004) ödüllendirme sistemlerini planlarken ve uygularken, ödüllendirme sistemlerinin güvenilirliğini test ederken, tutarlı olup olmadıkları hakkında karar verirken göz önünde bulundurulması gereken ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler şöyledir (Barutçugil, 2004: 452-453):

Ölçülebilenin ödüllendirilmesi: Ödüllendirmenin çalışabilmesinin bazı ön koşulları bulunmaktadır. Eğer, istenen sonuçlar açıkça belirtilmemişse ve uygun ölçme ve değerlendirme temelleri kurulmamışsa, ödüllerden söz etme olanağı yoktur. Ödüllendirme konusunda bir sorun yaşıyorsa, bu sorunun nedenlerinden birisi de büyük olasılıkla ölçme sistemi veya istenilen sonuçları değerlendirebilecek kişilerin yeterli donanımına sahip olmamasıdır.

Ödüllendirmenin uygulanabilir olması: Eğer bir ödül biçimini uygulamaya olanak yoksa onu gündeme getirmemek gerekir. Herhangi bir ödülün en temel unsuru uygulanabilir olmasıdır. Uygulanamayan ödüller boşlukta kalacağı için yaratacağı herhangi bir etki olmayacaktır.

Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması: Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması, ödül için uğraş verme heyecanını kırar. Çalışanların ödül için seçilebilirlik şanslarını artırmaları gerektiğini bilen organizasyonlar, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve çalışanlarının üst kademelere gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır.

Ödüllerin görülebilir olması: Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer çalışanlar tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. İnsanları en çok

etkileyen ödöl içten içe verilen değeri değil, gösterilen, ortaya konan ödöldür. Bu ilke, parasal bir yönü bulunmayan ödöller için de geçerlidir.

Ödöllerin performansa bağılı olması: Eğer bir çalışandan üstün performans bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleştirmedğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi bir ödöl performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır.

Ödöllerin zamanında verilmesi: Uzun süre ertelenen bir ödöl değerini yitirir. Ödöllerini performansa bağlamak, eğer ödölü hak eden kişi bunu kısa süre içinde almazsa etkili bir yöntem olmayacaktır. Üstün performans ile ödölün verilmesi arasında geçen süre uzadıkça, ödölü hak eden kişi bu ikisinin birbirine bağılı olduğı inancını yitirmeye başlayacaktır. Bu inancı yitiren kişi ise istenilen davranışı gösterip, tekrardan istenilen performansı sergilemek yerine, rutin çalışmasına devam edecek ve yönetime olan güveninde azalma meydana gelecektir.

Ödöllerin geri alınabilir olması: En iyi ödöller genellikle geri alınabilecek olanlardır. Gerektiğinde geri dönülebilir bir karar yöneticiye esneklik sağlar. Ödölün istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında, ödöl kötüye kullanıldığında bunun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.

Ödöllerin kişileri geliştirici olması: Parasal olmayan ödöller küçümsenmemelidir. Bu tür ödöllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissetmelerini sağlamasıdır. Unutulmamalıdır ki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan takdir ve saygı ihtiyacı bireyin kendini gerçekleştirme aşamasından bir önceki adımı oluşturmaktadır.

Ödöllerin belirlenmesinin katılımlı olması: Aynı düzeyde bulunan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine katılmaları sağlanmalıdır.

Ödöller türlerine göre içsel ödöller ve dışsal ödöller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İçsel ödüller, kendiliğinden ve bir kişinin bir görevi başarıyla yerine getirmesinden dolayı ortaya çıkar. İçsel ödüller, başka bir kişinin hareketine bağlı olmaz (Schermerhon, 1996: 145). Başarma duygusu bireylerde içsel tatmin ve iç huzur oluşturmaktadır. Şunlar içsel ödüllere örnek olarak verilebilir; daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen işi yapma, örgütsel kararlara katılma, takdir edilme, çeşitli işler yaparak faydalı olduğuna inanma.

Dışsal ödüller, kendisi dışında birey veya kurumların bireye verdiği ve bunun sonucunda bireyi mutlu eden ödüllerdir. Bu ödüller örgütün bireye verdiği somut varlıklar olabileceği gibi somut olmayan ödüller de bu kapsama girmektedir. Maddi yardımlar, primler, doğrudan ödemeler somut ödüllere örnek olarak verilebilir. Takdir, övgü, sorumluluk verme v.s. ise somut olmayan dışsal ödüllere örnektir.

Ödüllendirmenin çalışan performansı ile çok yakından ilişkisi bulunmaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında çalışan performansını arttırmak için doğru yer, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru ödüller verilmelidir. Yöneticiler de ödüllerin görülebilir olmasını sağlayarak tüm çalışanlara yüksek performansın ödüllendirildiğini göstermeleri gerekmektedir. Çalışan performanslarını arttırmak için her kişiye aynı ödülleri vaat etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü herkesin ihtiyacı ve motivasyon şekli aynı olmadığı için kişiye özel ödül uygulamaları daha etkili olacaktır.

Sonuç olarak çalışanların istenilen performansı sergileyebilmeleri için ödüllendirilmesi gereklidir (Lee and Miller, 1999; Guest, 1997). Bir çalışan, performansın doğru ölçüleceğini, doğru değerlendirileceğini ve bunun sonucunda ödüllendirileceğini bilirse daha fazla çaba göstermeye çalışacaktır (Griffin, 1990: 409). Bu bilgiler ışığında hipotez şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1f: İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.7.Performans Geri Bildirimi

Performans geri bildirimi, çalışanlara geçmiş performansları hakkında nitel ve/veya nicel bilgiler vermektir (Prue and Fairbank, 1981). Bu kavramın diğer

tanımları ise şu kalıpları içermektedir;(a) gösterilen belirli bir performans sonrasında bireye iletilen performansı hakkındaki bilgi (Sulzer-Azaroff and Mayer, 1991), (b) performansını düzeltmesi amacıyla bireye verilen bilgi (Daniels, 1994) ve (c) çalışanlara ne kadar iyi çalıştıkları konusunda haber vermedir (Rummler and Brache, 1995).

Başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Objektif kriterlere göre yapılan performans değerlemesi, çalışanda yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Bütün iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği duyacaktır (Barutçugil, 2002:179).

Geri bildirim çalışanların işle ilgili gelecekteki tutum ve davranışlarına rehberlik eder. Özellikle yeni işe girenlerde böyle bir rehber ihtiyacı çok daha fazladır. Eski çalışanlarda da pozitif geri bildirim beklentisi vardır; olumsuz bir eleştiri içeren geri bildirim- doğru ve tarafsız olmakla birlikte- çalışanlarda kırgınlığa sebep olabilir (Werther and Davis, 1996:341). İnsan kaynakları birimlerinin amaçlarına ne derece ulaştıkları da performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen geri bildirimle ortaya çıkarılabilir. Olumlu geri bildirimler elde edilememişse, geçmiş dönemdeki insan kaynakları birimlerinin politika uygulamalarında bazı eksiklikler veya yanlışlıkların olma ihtimali yüksektir.

Performans hakkında geri bildirim verme, performans değerlemenin amaçlarından birini oluşturmaktadır. Çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlayarak çalışan performansının artırılması amaçlanmalıdır.

Bir çalışanın, amirleri veya çevresindekilerin kendi performansı hakkında ne düşündüğünü merak etmesi gayet doğaldır. Özellikle yöneticiler, çalışanların performansı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Böylece çalışanları daha kolay yönlendirebilecekler ve adil olabileceklerdir.

Çalışanlar genellikle yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Bu geri bildirim aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, Palmer'e göre

(1993: 9-10) bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.

Değerlendirmede geri bildirimin olumlu etki yapması için performansın, hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin ele alındığı dengeli bir inceleme, her görüşmede ikiden fazla olmayacak şekilde sınırlamaların tartışılması, değerlendirilen kişinin kendi görüşlerini ifade edebilmesi için yeterli fırsatı sunabilecek katılımcı bir yaklaşım ve değerlendirici ile değerlendirilen arasında, değerlendirmenin dışında da iyi bir iletişimin olması gerekmektedir (Fletcher and Perry, 2009: 161).

Bireyin iş yapılış sürecinin her aşamasının en yakın hat yöneticisi (ilk amir), eşitleri, astları, üstleri, i ve dış müşterileri ile kendi kendini değerlemesinden elde edilen sonuçların geri bildirimle bireye iletilmesi sağlanmalıdır. Bireyler, eşit düzeydekiler ile astların yaptığı geri bildirimin ilgi çekici ve daha mantıklı olduğunu iddia etmektedirler (Torrington et al, 2005:308-309).

Performans geribildiriminin yeni düşünceleri teşvik ettiği, yöneticiyle çalışan arasındaki irtibatı geliştirdiği, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyini arttırdığı, çalışanların işverenlerine karşı hissettikleri güven duygularını yükselttiği, çalışan motivasyonunu ve çalışanlar arası dayanışmayı arttırdığına inanılır (Grzelak, 1988).

Performans geri bildiriminin etkili olması için geri bildirim; spesifik olma (Shute, 2008), amaç odaklı olma (Hattie and Timperley, 2007) ve anında verilme (Scheeler ve Lee, 2002) zelliklerini taşımalıdır. Geri bildirim, belirli tepki veya davranışlar hakkında bilgi sağladığı zaman spesifik olmaktadır (Shute, 2008). Yapılan geri bildirim direkt olarak verilen görevle ilgili (Black ve Wiliam, 1998) ve ayrıntılı (Ross and Tronson, 2005) olmalıdır. Locke ve Latham'ın (1984) alışmasına göre spesifik geri bildirim, genel geri bildirimden daha etkilidir çünkü çalışanların dikkatini daha fazla çekmekte ve istenilen sonuçlara daha fazla odaklaşmayı sağlamaktadır. Performans geri bildirimin ikinci özelliği olan amaç odaklı olma, çalışanlara gelişimleri hakkında bilgi sağlamayı ve istenilen amaçlara yönelmeyi sağlamaktadır (Shute, 2008). Geri bildirim, çalışanların görevleri hakkında ipuçları ve yapılması gerekenler ile ilgili bilgileri içermelidir. Son zellik olarak anında yapılan geri bildirim ise yöneticinin çalışana, davranışının hemen ardından geri bildirim sağlamasıdır (Scheeler v.d. 2008; Scheeler and Lee, 2002). Yapılan geri

bildirimin etkili olması için çalışana performansının sonrasında değil görev anında geri bildirim yapılmalıdır. Görev anında yapılan geri bildirim anında geri bildirim olarak adlandırılırken daha sonra yapılan geri bildirim gecikmiş geri bildirim olarak adlandırılmaktadır (Coulter and Grossen 1997; O'Reilly v.d. 1994; Scheeler et al., 2006; Van Houten, 1980). Anında yapılan geri bildirimin hatalı davranışları değiştirmede daha etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Rathel et al. 2008). Anında yapılan geri bildirim ile yöneticiler kısa zamanda daha fazla geri bildirimde bulunabilirler ve çalışanlar da anında davranışlarını değiştirebilirler. Böylece çalışanlar yanlış davranışlarda daha fazla ısrar ederek alışkanlık kazanmayacak ve işletme de gecikmiş geri bildirim sonucu karşılaşacağı kayıpları azaltabilecektir.

İşletmelerde bireyin beklenen performansı ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ve değerlendirilen arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlayan geri bildirim süreci performansa ilişkin olumlu veya olumsuz eleştiri ile bireylerin bir hedefe ulaşmada davranışlarının ne yönde olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır (Palmer and Winters, 1993:66). Bu şekilde yapılan bir geri bildirimin çalışanların performanslarını arttırmada büyük payı olacaktır. Bu nedenle hipotez şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1g: İnsan kaynakları yönetiminin performans geri bildirim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.8.Ücret ve Ücret Yönetimi

Osmanlı Türkçesi'ndeki "ecir" sözcüğünden türeyen ücret kavramını, Türk Dil Kurumu "işgücünün karşılığı olan para ve maldır" ve "kiralanan veya satın alınan bir şey için ödenen paradır" diye iki şekilde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr). Bedensel ve/veya zihinsel çaba harcayarak işletme fonksiyonlarına katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı ödenen paraya ücret (Barutçugil, 1988:213), işletme yönetiminin, çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamasına ise ücret yönetimi denir (Öztürk, 2010:5). Örgütler ve çalışanlar için ücret ve ücret yönetimi büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda genel olarak işletmeler, ücret yönetimi

ile aşağıdaki temel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler (Artan, 1981: 83, Benligiray; 2003: 12-13):

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı isteklerini de kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Motivasyonu ve iş doyumunu artırmak ve sürekli hale getirmek,
- Personeli istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Organizasyonun her yerinde adil ve sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve örgütsel bağlılığı artırmak,
- Maliyetin etkili ve örgütün ödeyebileceği seviyede olmasını sağlamak,
- Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini ya da yetkinliklerini ve de kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- İşgücü piyasasındaki değişikliklere göre işletmede ücret düzeyini ayarlamak,
- Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan işgörenlere adil bir ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkeleri geliştirmek,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

Ücret, bireyleri çalışmaya iten en önemli faktörlerden biridir. Bireyler bu sayede kendilerinin ve ailelerinin yeme, içme, barınma, eğitim, eğlenme gibi ihtiyaçlarını giderebilmektedirler. Ücret bir taraftan toplum içerisindeki sosyal statüyü belirlemekte diğer taraftan da çalışanların motivasyonunu arttırmada önemli rol oynamaktadır. Bu faktör, önemi açısından birçok bilimin kapsamı alanına girmektedir. Örneğin ekonomi, kamu yönetimi, sosyal ve bireysel psikoloji, hukuk gibi alanlar ücret konusunu kendi bakış açıları ele alırlar ve bu konuda çerçeve bilgi ve kurallar ortaya koyarlar.

Ücret, devletlerin ve toplumların refah seviyesini doğrudan etkilemekte ve toplumsal davranışlara yön vermektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmeler, çalışanlara yeterli ücretler vererek bireysel ve toplumsal kalkınmaya doğrudan katkı sağlayabilmektedirler. Eğer bir örgütte, ücret ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar önemli duruma gelir; eğer maaşlar yetersiz ve adaletsiz ise, çalışanların önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır (Bingöl, 1996). Ivancevich'e (2004: 298) göre ücretlendirme; adaletli, eşit (çalışanların niteliklerine ve yaptıkları işe göre), dengeli (toplam ödül paketi içindeki ödemeler açısından), maliyet etkili, garantili, teşvik edici ve çalışan tarafından kabul edilebilir olmalıdır.

İşveren açısından ücret önemli bir gider kalemidir. İşverenler işletmelerinde çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmayı, nitelikli personeli ellerinde tutmayı ve personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkarmayı sağlayacak bir ücret politikası ve stratejisi saptamalıdır (AÖF yayınları, 2013: 165). Çalışan açısından ücret ise, temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları giderici temel yaşam kaynağıdır. Son dönemlerde yürütülen çalışmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma ve toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile yapılan ödemeler arasında çok yakın bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu, 1996:125).

Ücret konusunda ortaya konulan çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Toplam ücret bunlardan bir tanesidir. Toplam ücret aslında parçalardan oluşan bir bütündür. Dolayısıyla ücret bazı bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler genel olarak ana-kök (temel-esas) ücret, değişken/durumsal ücret ve ek yararlar ve sosyal yardımlar (Sosyal Yardım ve Hizmetler) şeklinde sıralanmaktadır.

Ana-kök ücret, çalışanların düzenli olarak aldıkları sabit maaş ya da saatlik ücretlerdir (Gomez-Mejia et al.,2004: 329). Ana-kök ücret, temel nakit ücret olup, işin veya ilgili beceri ve yetkinliklerin esas karşılığıdır (Milkovich and Newman; 1999: 6).

Çalışana doğrudan yapılan ödemelerin bir diğer çeşidi bireysel, grup veya örgütsel performansla ilişkilendirilen değişken ücrettir (Flynn et al., 2004: 267). Temel ücretle birlikte işgörenin bir bakıma asıl ücret ve maaşını oluşturan ve son zamanlarda toplam ücret içindeki payı artması beklenen değişken ücret (Acar, 2007:13-14); parça başı ücret, kazanç paylaşımı programları, komisyon, ikramiye,

uzun dönemli teşvikler, kâr paylaşımı, hisse senedi seçenekleri vb şekillerde olabilir (Flynn et al., 2004: 267).

Ek yararlar; yasal olarak gereken ödemeler (yaşlılık, hayat, sakatlık ve sağlık sigortası ve emeklilik ödemeleri, işsizlik ödeneği, ölüm yardımı), çalışanın dinlendiği zamanlar için yapılan ödemeler (çay-kahve arası, yemek arası gibi), çalışan tasarruflarına katkı için yapılan ödemeler, çalışılmayan zamanlar için yapılan ödemeler (izin, tatil, hastalık, hamilelik, doğum gibi) ve diğer çeşitli ödemelerden(çalışanların şirketten aldıkları mal ve hizmetlerde indirim yapılması, öğün yemekleri, çalışan eğitimi için ödemeler, çocuk bakımı gibi) oluşmaktadır (Milkovich and Newman; 1999: 423).

İşgörenler, performanslarının ve başarılarının bir neticesi olarak kazandıkları teşvikler ile örgütün önemli bir üyesi olduklarını hissederler (Agarwal and Ferratt, 1999:27). Ücret yönetiminin amaçlarından bir tanesi üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmektir. Yeterli ücret, personeli istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmektedir (Benligiray, 2003: 12-13). Bu ücret ve performans ilişkisinden yola çıkılarak hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1h: İnsan kaynakları yönetiminin ücret ve ücret yönetimi uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.2.9.Kariyer ve Kariyer Yönetimi

1980’li yılların başlarından itibaren kariyerin işletme yönetimi alanında tam anlamıyla ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınmaya (Moore et al.,2007:13) ve insan kaynakları sistemlerinin bir parçası olarak görülmeye başlandığı ifade edilebilir (Adamson et al.,1998:254.). Kariyere olan ilgilinin bu derece artmasının en önemli sebeplerinden biri, çalışan mutluluğunu ve işe bağlılığını arttırabilecek bir araç olmasındandır.

Kariyer, Fransızca “Carrierre” ve İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak literatüre girmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:184). Kariyer kısaca kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleridir (Decenzo and Robbins, 2002: 238). Diğer bir tanıma göre ise kariyer, bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili

pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur (Baruch, 2004:3). Günümüzde kariyer tam anlamıyla insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer olarak bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır (Granrose and Portwood, 1987).

Kariyer tek başına farklı anlamlarda kullanılmakla birlikte, kariyerle ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2008:309-310; Aytaç, 2005:11-12):

Kariyer planlaması, kısaca kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işle ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır.

Kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesidir.

Kariyer yolu, bir kişinin kariyerini oluşturacak işlerin sıralanmış hâlidir.

Kariyer gelişimi, kişinin kendi kariyer planlarına ulaşabilecek ve başarı sağlayacak bir gelişim sürecidir.

Kariyer kalıpları, kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarıdır.

Kariyer çapaları, bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, kendi algıladığı nitelik, yetenek, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.

Kariyer platosu, kişinin kendi özel veya iş yaşamından dolayı belirli bir dönem itibarıyla kariyer ilerlemesinde meydana gelen durağanlığı ifade eder.

Kariyer hareketliliği, bireyin farklı örgütlerde çalışması ya da farklı düzeylerde görev yapmasıdır.

Kariyer kavramı kullanılarak geliştirilen bir kavram olan kariyer yönetimi, çalışanların bireysel yetenek ve ilgilerini anlamalarına yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. “Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Ünver, 2005: 20).

Örgüt içerisinde işgörenlerin kariyerlerinde başarılı bir biçimde ilerleyebilmeleri ve kariyer planlamasında istenilen sonuca ulaşmaları için kariyer yollarının aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerekmektedir (Aytaç, 2005:177):

- Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da işgörelere yükselme fırsatı verebilmelidir.
- Kariyer yolları, örgütün ve işgörenin ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları çerçevesindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Örgüt yönetimi, danışmanlık yoluyla işgörelere gerekli olan kariyer bilgilerini her zaman sağlamalıdır.
- Kariyer yollarının belirlenmesi aşamasında birey ve örgüt bir arada çalışmalıdır.

İş yaşamında sürekli ilerleme kariyer sisteminin temel amacını oluşturmaktadır. Fakat bir bireyin kariyeri sürekli ilerlemez, durakladığı ve gerilediği durumlar da söz konusudur. Bu açıdan Gordon (2003:386) kariyeri “bireylerin çalışma yaşamı boyunca üstlendikleri mesleki rolleri, prestij artışı ve diğer ödülleri de kapsayan, ama aşağı doğru mesleki ve toplumsal hareketliliği de dışlamayan belli bir seyir izleyişi” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla iş hayatının doğal sonucu olan duraklama ve gerileme de kariyerin bir parçası olarak görülmektedir.

Yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir (Ünver, 2005: 27). Kariyerin doğru yönlendirilmesinde önemli faktörlerden biri çalışan performansındaki değişimleri izlemektir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Ergül, 1996: 75). Firma içi terfi imkânlarının olması, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerinde ve bu çerçevede daha verimli ve hedefe yönelik çalışmalarında oldukça etkilidir (www.kariyer.net). Kariyer ilerlemesi, bireylerin hem bedensel hem de ruhsal ihtiyaçlarını karşılamada fayda sağlayabilir. Çalışanlar da bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha fazla çaba sarfedecek ve performanslarını arttırabileceklerdir. Bireyin kişisel gelişimine katkıda

bulunan kariyer yönetiminin çalışanların performansına olumlu katkılar yapacağı düşünüldüğünden şu hipotez üretilmiştir:

Hipotez 1i: İnsan kaynakları yönetiminin kariyer yönetimi uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kelimesi köken olarak, Latince'deki “cultus” veya “cultura” sözcüklerine dayanmaktadır. Kelime, “ekin” kavramına karşılık gelmektedir (Güvenç, 1974; www.tdk.gov.tr). Ekip-biçmek anlamında kullanılan “cultura” sözcüğü zamanla anlamını değiştirerek insan olgusuna bağlanmış anlatımlar kazanmıştır (Erdoğan, 1991). Kroeber ve Kluckhohn yaptıkları bir çalışmada, kültür kavramının 164 farklı anlamda kullanıldığını tespit ettiklerini belirtmişlerdir (Kroeber and Kluckhohn, 1952).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Bilim adamları bu tarihten itibaren konunun teorik yönünü incelemişlerdir. Ancak uygulamaya yönelik çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise, ağırlık kazandığı görülmektedir (Raelin, 1999).

Kültür kavramının farklı düşünürlerce birden çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar şöyledir; toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamı (Kongar, 1972), insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümü (Tezcan, 1993), bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü (Kozlu, 1986), bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1997). Bu tanımlar, kültürün birden çok alt parçalarının olduğunu ve bu parçaların o toplumca genel olarak sahiplenildiğini göstermektedir. Bir diğer taraftan kültürün, gözle görülüp elle tutulabilen sembollerin, araç gereçlerin yanında gözle görülüp elle tutulamayan olguları da içerdiği görülmektedir.

Jenks (1995) kültür kavramının dört katlı bir tipolojiye sahip olduğunu ifade etmektedir:

Ussal ya da kesin bir idrak kategorisi olarak kültür: Kültür aklın genel bir durumu olarak idrak edilebilir olmaktadır. İnsanları mükemmellik fikrine, bir hedefe ya da kişisel arzulara ulaştırmaktadır.

Daha somutlaşmış ve kolektif bir kategori olarak kültür: Kültür bir toplumda ahlaki ve/veya entelektüel bir durumu ifade eder. Bu, kültürü medeniyet fikrine bağlayan bir durumdur. Kültür bireysel bir bilinçten daha çok kolektif alana ait bir kavramdır.

Betimleyici ve somut bir kategori olarak kültür: Kültür herhangi bir toplumda entelektüel çalışmanın ve sanatların bir yapısı olarak görülür. Günlük dilde kullanımı daha fazladır. Özellikle de seçkinlik, ihtisaslaşmış bilgi, eğitim ya da sosyalizasyon anlamlarında kullanılır.

Sosyal bir kategori olarak kültür: Kültür bir toplumun bütüncül bir hayat tarzı ile ilgilidir. Sosyoloji ve antropolojinin ilgili olduğu alanlarda çoğulcu ve potansiyel demokratik bir anlam kazanmaya başlar. Böylelikle kültürel çalışmalar daha yerel bir anlam taşır.

Jenks, kültürün insan beyninde bilinçli bir şekilde kurgulandığını vurgulamaktadır. Sadece kişilere bireysel olarak ait olamaz, toplumdaki kişiler arasında paylaşıyor olması gerekir. Ona göre kültür günlük hayatla iç içedir ve toplumun her katmanında farklı özelliklere sahiptir.

Kültür toplumların hayatlarının her alanındaki yaşam biçimidir. Bireylerin çocukluk, gençlik, yaşlılık gibi dönemlerinin yaşam özelliklerini yansıtır. Aynı zamanda ailevi ve özel hayat ile iş hayatına dair birçok doneler barındırmaktadır. Bu yapısı ve özelliği itibari ile bir taraftan hayatın bütün parçalarına ayrı ayrı kimlik kazandırırken bir diğer taraftan tüm parçalarını bütünleyerek anlamlı bir bütün haline getirmektedir.

Kültür, belli bir zamanda ve mekânda belli bir grup için işleyen, alenen ve kolektif olarak kabul edilmiş anlam sistemleridir (Pettigrew, 1979:574). Kültür, üyelerini diğerlerinden ayıran insan zihninin kolektif programlamasıdır. Yani, kolektif olarak değerleri bir arada tutan bir sistemdir (Hofstede, 1981:24).

Kültürün birbirinden farklı birçok tanımının yapıldığı gibi yine birbirinden farklı birçok sınıflaması bulunmaktadır. Fakat en yaygın bilinenleri şunlardır; kültürün yaygınlık derecesine göre (genel kültür-alt kültür), kültürel öğelerin birleşimine göre (maddi kültür-manevi kültür), kültürün oluşum biçimine göre (sonradan öğrenilen kültür-önceden oluşan kültür), toplumun üyelerinin yerleşim

durumlarına göre (köy kültürü-şehir kültürü), toplumun üyelerinin ekonomik durumlarına veya üretilen mal veya hizmetlerin kullanım amaçlarına göre (fakirlik kültürü-zenginlik kültürü), kültür içindeki farklılıklara göre (gerçek kültür-ideal kültür, yüksek kültür-yaygın kültür) gibi yapılan sınıflamalardır (Çınar, 1997).

Bir toplumun birey ve gruplarının tamamının paylaştığı ve her kesiminin onayladığı kültüre genel kültür denir. Bireylerin farklı görüş, çıkar, etnik köken, sosyal sınıf, nesil ve cinsiyet farklılıkları karşısında kendilerini bütünleşmiş olarak algılamaları sonucu ortaya çıkan kültür ise alt kültürdür. Alt kültür genel kültürden kopuk değil, genel kültür ile ilintilidir (Erengül, 2003). Kültürün elle tutulup gözle görülebilen somut kısmına maddi kültür, bunun dışında elle tutulup gözle görülemeyen nesneler dışında kalan, ruhsal ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan kültüre ise manevi kültür denir. Kişinin atalarından öğrendiği kültüre sonradan öğrenilen kültür denilirken yaş olarak büyük olanların kendilerinden küçük olanlarından öğrendiği kültüre ise önceden oluşan kültür denir. Köy ve kent kültürü ise bu yerleşim yerlerinin kendilerine has özelliklerini ortaya koymaktadır. İdeal kültür bir toplumda “olması gereken” kültür iken gerçek kültür ise bir toplumda mevcut durumda “olan” kültürdür. Toplum içinde yaşayan seçkin ve elit bir grubun sahip olduğu kültür yüksek kültür olarak tanımlanırken bunların dışında kalan geniş halk kitlelerinin yaşadığı kültüre ise yaygın kültür adı verilmektedir.

Konumuzla ilgili bir diğer kavram olan örgütler ise, “belirli amaçları gerçekleştirmek için insan çabasının koordine edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Etzioni, 1959:43). Dolayısıyla örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu sosyal bir yapıdır. İnsanların var olduğu her yerde bu sosyal yapının bir gereği olarak bir takım paylaşılan inançlar, değerler, varsayımlar ortaya çıkacaktır. Bu açıklamalar bizi her bir organizasyonun bir kültürü olduğu sonucuna götürmektedir. Literatürde bu kavram ise “örgüt kültürü” olarak karşımıza çıkmaktadır. Morgan (1997: 139) bu ikili arasındaki ilginç ilişkiyi “Örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise kültür iyi hazırlanmış bir senaryodur” şeklinde açıklamaktadır. Her bir örgütlenme doğal olarak kendine has bir birliktelik meydana getirmekte, bunun sonucunda da zamanla örgüte özgü davranışlar, duygular, değerler, normlar oluşmaktadır.

Literatürde örgüt kültürü kavramının birçok tanımının yapıldığı görülmektedir. Schein (1992) örgüt kültürünü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek amacıyla, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmiş ve geçerliliği kanıtlanmış paylaşılmış temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünü; Peters ve Waterman “ paylaşılan değerler bütünü”; Moore “paylaşılan anlamlar bütünü”; Deal ve Kennedy “ bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”; Trice ve Beyer “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Pettigrew “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) örgüt kültürünü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak tanımlamaktadır. Daft (2003) tarafından yapılan örgüt kültürü tanımı ise, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu biçimindedir.

Görüleceği üzere örgüt kültürünün çeşitli yazarlar tarafından yapılan birçok tanımı mevcuttur. Ott’a (1989) göre bu normaldir çünkü çok geniş anlamlar taşıyan bu kavramı tek bir tanıma indirgemek, onu dar bir kalıp içerisine sokmaktır. Ott, 58 farklı kaynak üzerinde yaptığı çalışma sonrası bu kaynaklarda örgüt kültürüne ait 73 farklı unsurun sayıldığını ifade etmiştir (Ott, 1989).

Örgüt kültürünün bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gümüşsuyu, 2005:32-33):

- Örgüt kültürü öğrenilebilir,
- Bireylere örgütsel kimlik sağlar,
- Üyeler arasında paylaşılır,
- İhtiyaçları karşılar,
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır veya zorlaştırır,
- Davranışların düzenleyicisidir,
- Yönetim felsefesini yansıtır,
- Örgüt ikliminin oluşumuna katkı sağlar.

Schein (1985) kültürün, örgüt üyelerinin ve örgüt gruplarının algılama ve düşüncelerini, başka bir anlamda tutumlarını etkilediğini belirtmektedir. Örgüt kültürü çalışanların örgüte bakarken aslında gözlerine taktıkları bir gözlük gibidir ve çalışanlar çevrelerini o gözlükten görürler. Olayları, durumları, kişileri yargılarken, bir takım davranışlar sergilerken ve tutumlarını belli ederlerken bu gözlük nasıl gösteriyorsa öyle hareket ederler. Bu gözlük kendi çerçevesinden çalışanlara dünyayı gösterir, çalışanlar da bu çerçeveden ne görüyorsa algılarını buna göre düzenlerler.

Örgüt kültürü, yeni bir çalışanın örgütte kabul edilen biri olabilmesi için bilmesi gerekenler olarak da tanımlanabilir (Champoux, 2011: 73). Kültür nesilden nesile aktarılabilmesine göre işletmeye yeni gelen çalışanlar da bu kültürü öğrenmeli ve bu kültürün bir parçası olmalıdırlar. İnançların, değerlerin, varsayımların “ortak” olabilmesi için aynı yapı içindeki bireylerce paylaşıyor olması önemlidir. Bir çalışan aslında “burada işler böyle yürür” dediği zaman, yaşanan veya çalışılan yerdeki kültüre vurgu yapmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda bir otorite kabul edilen Schein’a göre kültürler 3 kaynaktan oluşur (Schein, 2004:249):

- İnançlar, değerler ve örgüt kurucularının varsayımları,
- Örgütün gelişme sürecinde grup bireylerinin öğrenme deneyimleri,
- Yeni birey veya liderlerle getirilen yeni inançlar, değerler ve varsayımlar.

Bunların hepsi önemli olmasına rağmen en önemlisi örgüt kurucularının etkisidir. Kurucular iç ve dış problemlerin ve adaptasyon problemlerinin çözümünde kritik rol oynarlar çünkü onlar orijinal fikrin sahibidir. Liderlerin mesajlarını takipçilerine nasıl aktardığı ve onları ne derece etkilediği liderlerin karizmalarında yatmaktadır. Liderler grup bireylerini seçerler ve temel misyonu oluştururlar (Schein, 2004:249).

Bir örgütte istenilen bir kültürün hâkim olması için kültür yerleşme mekanizmalarından faydalanılmaktadır. Bu mekanizmalar birincil ve ikincil yerleştirme mekanizmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Birincil yerleştirme mekanizmaları, liderlerin örgütlerine nasıl algılayacaklarını, düşüneceklerini,

hissedeceklerini ve davranacaklarını öğrettikleri araçlardır ve 6'ya ayrılır (Schein, 2004) :

- 1) Liderlerin neye dikkat ettiği, neyi hesaba kattığı ve neyi kontrol ettiği,
- 2) Liderlerin kritik vakalarda ve organizasyonel krizlerde nasıl tepki verdiği,
- 3) Liderlerin kıt kaynakları tahsis ederken hangi kriterlere dikkat ettiği,
- 4) Kasıtlı rol modelleme, öğretme ve yetiştirme tekniklerinin neler olduğu,
- 5) Liderlerin ödülleri ve statüleri dağıtırken gözetilen kriterin neler olduğu,
- 6) Liderler işe alım yaparken, seçerken, terfi ettirirken, emekli ederken ve işten çıkartırken gözetilen kriterlerin neler olduğudur.

Genç bir örgütte tasarım, yapı, mimari, ritüeller, hikâyeler kültürün destekleyicisidirler, kültür oluşturmazlar. Örgüt olgunlaştıkça bunlar kültürü oluşturan temel birimler olurlar. Bunlara ikincil denir çünkü birincil mekanizmalarla uyumlu oldukları müddetçe çalışırlar ve örgüt ideolojisini oluştururlar. Uyum söz konusu değilse gözden gelinmezler. İkincil mekanizmalar da altı alt başlık altında incelenmektedir (Schein, 2004:249):

- 1) Organizasyon tasarımı ve yapısı,
- 2) Organizasyonel sistemler ve prosedürler,
- 3) Organizasyonel törenler ve ritüeller,
- 4) Fiziksel alanların, cephelerin ve yapıların tasarımı,
- 5) İnsanlar ve olaylar hakkında hikâyeler, efsaneler ve mitler,
- 6) Organizasyonel felsefenin, değerlerin ve inancın resmi ifadeleri.

Örgüt kültürü bir örgütte aniden oluşamaz. Belirli bir zaman diliminin geçmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü belli aşamalardan geçerek ortaya çıkmaktadır. Birinci aşamada girişim fikri oluşur, ikinci aşamada çekirdek ekip oluşturulur, üçüncü aşamada kuruluş için maddi ve fiziki şartlar sağlanır ve son aşamada örgüte yeni elemanlar seçilerek işe alınır ve artık örgüt kültürü oluşturulmuş olur (Uzunçarşılı, 2001). Çelik (2007) bu aşamaları şöyle açıklamaktadır:

-Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olmaktadır (Bir kişinin siyasi parti kurma konusunda karar vermesi gibi).

-İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok kilit kişiyi örgüte getirmekte ve görüşlerini bu grupla paylaşmaktadır. Çekirdek grubu oluşturan kişiler kurucunun fikri yapısına, kültürüne yakın kişilerden seçilmektedir. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru, iyi, değerli olduğuna, az risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceğine inanmaktadırlar (Kurucu üyelerin tespiti ve parti kurucular kurulunun teşkil edilmesi).

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışmaktadır (Parti binası, propaganda çalışmaları ve cari giderler için kaynak sağlanması).

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilmekte ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmaktadır (Parti teşkilatlarının kurulması ve partiye üye kaydına başlanması).

Schein (1996), örgüt kültürünün üç katmandan oluşan bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür. Birinci katmanda temel varsayımlar, ikinci katmanda temel varsayımların beslediği değerler (stratejiler, hedefler, felsefeler vb.) ve üçüncü katmanda da değerlerin geliştirdiği yapılar (örgüt yapısı, süreçler vb.) vardır.

Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir (Ott, 1989). Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembollere anlam yüklemesini sağlaması ve örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir.

Zeitz ve arkadaşları örgüt kültürünün boyutları hakkında araştırmalar yapmışlardır. Yaptıkları araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün beş boyuta sahip olduğunu belirlemişlerdir. Örgüt kültürünün bu beş boyutu şöyledir (Zeitz et al., 1997):

- *İşin zorluğu*: İşin çeşitliliğine ve karmaşıklığını ifade etmektedir.

- *İletişim*: Çalışanların kendi aralarındaki ve üst yönetimin çalışanlarla olan iletişimin etkinliğini ifade eder.
- *Güven*: Örgüt üyelerinin kendi aralarında ve örgüt üyeleri ile yöneticileri arasında serbestçe düşüncelerini paylaşabilecekleri açık fikirli bir ortamı ifade eden bir çeşit güven anlamındadır.
- *Yenilik*: Sürekli gelişmeyi, yeni fikirleri, sorun çözmeyi ve yaratıcılığı destekleyen bir ortamı ifade eder.
- *Sosyal kaynaşma*: Örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkilerdeki ve bu ilişkilerin rol oynadığı işbirliği ve dayanışmayı ifade eder.

Bir örgütün kültürü diğer örgütlerin kültüründen belli başlı noktalarda ayrılmaktadır. Kültürlerin paylaşılan anlam ve özellikleri birbirinde farklıdır. Kültür bir anlamda bir örgütü diğerlerinden ayıran bir kimlik gibidir. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürünü oluşturan on temel karakteristik bulunmaktadır (Bechtold, 1997:4-15):

- *Bireysel katılım ve girişim*: Çalışanların örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
- *Risk Toleransı*: Çalışanlara tanınan agresifliğin, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- *Yön*: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- *Birleşme*: Örgüt içindeki bölümlerin eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmesi,
- *Yönetim Desteği*: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardım derecesi,
- *Kontrol*: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni,
- *Benlik*: Örgüt içinde çalışanların kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- *Ödül Sistemi*: Ödüllerin (maaş, ücret ve terfilerin) başarı ölçütlerine göre çalışanlar arasında adil bir biçimde dağılımı,
- *Çalışma Toleransı*: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- *İletişim Kalıpları*: Çalışanların üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Her toplumun kendisine has ve onu diğerlerinden ayıran yaşama biçimi bulunmaktadır. Bu farklılıklar, kültürlerini oluşturan öğeler ile bunların dışa vurumlarından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürünün tanımı gibi, öğeleri konusunda görüş birliği yoktur. Bilim adamları örgüt kültürünün öğelerini kendi yaklaşımlarına göre belirtmektedirler. Mesela; Pettigrew (1979) örgüt kültürünün öğelerini; ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklarken; Meek (1988) semboller, mitler, düşünce sistemleri ve adetler olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007). Törenler, adetler, hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar, aynı zamanda örgüt kültürünün dışa vurum biçimleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü konusunda bilim adamları farklı sınıflamalar yapmıştır. Fakat bu sınıfların neler olduğunu belirleyerek belirli tipler ortaya çıkarmak pek kolay değildir. Lund'un da belirttiği gibi örgütlerin kültür tipini ölçmek oldukça zor bir yaklaşımdır çünkü bireysel düzeyde paylaşılan değer ve anlamlar bilincin derinliklerinde yatmaktadır (Lund 2003:220). Aslında her bir bireyin sahip olduğu bireysel kültür, diğerlerinin sahip olduğu kültürden farklıdır. Fakat bilim adamları toplumları ve örgütleri oluşturan bireylerin sahip olduğu kültürleri, birbirlerine yakın oluş şekillerine göre sınıflandırmakta ve ortak bir kültür kavramına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Farklı araştırmaların farklı sonuçlarından yola çıkarak, farklı bilim adamları kendi araştırmalarına göre kültürel yaklaşımları ortaya koymaya çalışmışlardır. Geert Hofstede'nin Yaklaşımı, Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı, Denison ve Mishra'nın yaklaşımı, Harrison ve Handy'nin yaklaşımı, Goffee ve Jones'un yaklaşımı, Quinn ve Cameron'un yaklaşımı, literatürde yaygın olarak karşılaşılan örgüt kültürü yaklaşımlarındandır. Quinn ve Cameron'un modeli sık kullanılan modellerden bir tanesidir ve bu çalışmada da Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler (Competing Values Framework) yaklaşımı ele alınmıştır.

Örgütsel verimi ve performansı arttırmanın yollarını bulmak için birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Japon firmalarının başarısı araştırmacıların dikkatini

çekmiş ve ABD firmaları bunun altında yatan nedenleri araştırmaya koyulmuşlardır. ABD ve Japon firmaları üzerinde 1960'lı yıllarda yapılan bu araştırmalarda, bu başarının elde edilmesinde kültürel farklılıkların da etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Japon firmalarının karar vermede katılımcılık, ekip sorumluluğu, yavaş değerlendirme ve terfi gibi bazı kültürel özellikleri rekabet avantajı kazanmalarını sağlamış ve bu başarı birçok araştırmaya konu olmuştur.

Örgütler dış çevrenin değişkenliği nedeniyle dış çevreye ayak uydurma yoluna gitmek istemişler ve yeni yönetim anlayışları geliştirmişlerdir. Bu değişimi sağlarken sosyal problemlerin üstesinden gelebilmek için kültürel çalışmalar ön plana çıkmış ve Quinn ve Cameron bu alanda önemli çalışmalar yapmışlardır.

Quinn ve Cameron, kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar örgütsel kültürü, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalardan oluşan bir model olarak ifade etmektedir. Bu modele “Rekabetçi Değerler” adını vermişler, örgütsel etkinlik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir. Örgütsel etkinlik, sosyal bir sistem olan örgütün üyeleri üzerinde aşırı bir baskı yaratmadan belirli kaynakları ve yöntemleri kullanarak örgütün amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir ve şu üç öğeden oluşmaktadır (Georgopoulos and Tannenbaum, 1957) :

- 1) Örgütsel üretkenlik,
- 2) Örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyum göstermesini sağlayan örgütsel esneklik
- 3) Örgüt içinde gerilimin ya da var olan alt grupların arasında çatışmanın olmaması.

Bu üç öğe rekabetçi değerler modelindeki dört farklı alan için belirlenmiş amaç ve yöntemleri doğrudan ilgilendirmektedir.

Campbell (1977), örgütsel etkinliği ölçmede 30 farklı kriter belirlemiştir. Quinn ve Rohrbaugh (1983: 365), örgütsel araştırmacılara bu 30 kriteri önem sırasına göre sıralamalarını istemiş ve bu sonuçlara göre 3 farklı değer boyutu ortaya çıkmıştır: içsel- dışsal konumlandırma, kontrol-esneklik ve araçlar- sonuçlar (means-

ends). Üçüncü boyutu ilk iki boyutun içine yerleştirerek Rekabetçi Değerler Analizini oluşturmuşlardır.

Bazı araştırmacılar örgütsel kültürü sadece iki boyutta analiz etmenin eksik ve yanlış olacağını düşünebilir fakat bu model örgütsel kültürü tamamıyla geniş bir perspektifle ortaya koymaktan ziyade sadece örgütsel etkinlikle ilgili değer verilen özellikleri ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu model literatürde adı geçen kültür boyutlarını genel olarak içine almaktadır (Yu and Wu, 2009).

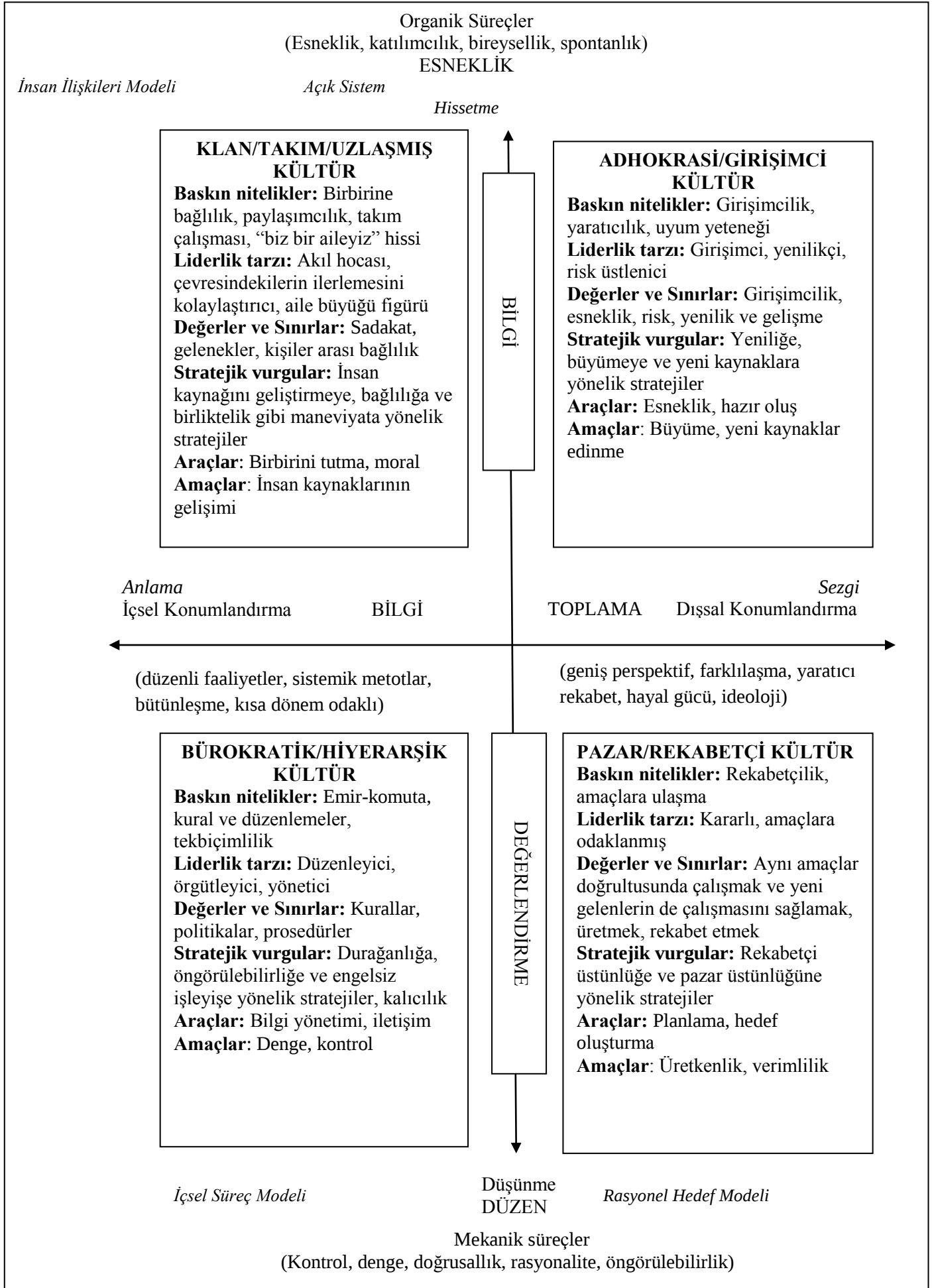
Quinn ve Cameron (1999) modeli'ne göre dört farklı kültür tipi bulunmaktadır. Bunlar; Klan (Takım) kültürü, Adhokrasi (Girişimci) kültürü, Hiyerarşi (Bürokrasi) kültürü ve Piyasa (Pazar) kültürüdür. Teoriye göre, bu dört kültür tipinin her biri, tam karşısında yer alan modelin karşıtı (Şekil 3.1) durumundadır.

Bir örgütün kültürü 2 farklı kutupsal boyuttaki özelliklerle açıklanmaktadır. Birinci boyutun iki zıt kutbunda içsel ve dışsal odak bulunmaktadır, yani birlik ve bütünleşmenin karşısında farklılaşma ve rekabet vardır. İkinci boyutun iki zıt kutbundan biri durağanlık, düzen ve kontrol olurken diğeri de esneklik ve değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki farklı boyutun kesişim noktalarından ise 4 farklı kültür tipi ortaya çıkmaktadır.

Performansa göre dışa yönelimli kültürler girişimci (adhokrasi) ve rekabetçi (pazar) kültür, içsel yönelimi çok daha iyi başaran kültürler ise klan (takım/uzlaşmış) ve bürokrasi (hiyerarşi) kültürüdür (Deshpandé et al, 2004:5).

Klan ve adhokrasi kültür tiplerinde özgürlük, bilinçli seçim ve içsel bağlılık daha çok vurgulanırken hiyerarşi ve pazar kültürlerinde rasyonellik ve amaçların başarılması ön plandadır (Smart et al, 1996:221).

Rekabetçi değerler açısından örgüt kültür tipleri Şekil 3.1'de (Quinn and Rohrbaugh 1983:369; Quinn et al, 1991:216; Fjortoft and Smart 1994:431; Howard 1998:235; Lund 2003:221; Deshpandé et al.,2004:5) görülmektedir. Görüldüğü gibi klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa kültürü tiplerinin her biri, tam karşısında yer alan modelin karşıtı durumundadır.



Şekil 3.1: Rekabetçi Değerler Açısından Örgüt Kültürü Tipleri (Quinn and Rohrbaugh 1983:369; Quinn et al, 1991:216; Fjortoft and Smart 1994:431; Howard 1998:235; Lund 2003:221; Deshpandé et al.,2004:5)

İlk boyutta düzenin karşısında esneklik yer almaktadır. Burada faaliyetler organik süreçlerle sürdürülmekte, dolayısıyla katılımcılık ve bireysellik desteklenmektedir. Esnekliğin karşısında ise düzen vardır. Bu noktada süreçler mekanikleşmekte, kontrol, denge, doğrusallık, rasyonalite, öngörülebilirlik gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

İkinci boyutta içsel konumlandırmanın karşısında dışsal konumlandırma bulunmaktadır. Dışsal konumlandırmada örgütün dışarıyla olan bağlantısının önemini vurgulanmaktadır. Çevre bir yandan tehdit olabilirken diğer yandan da çeşitli fırsatlar sunabilmektedir. Çevreyle uyumlu bir ilişki örgütün hayatta kalması için bir anahtardır. Geniş perspektif, farklılaşma, yaratıcı rekabet, hayal gücü gibi bazı özellikler ön plandadır. İçsel konumlandırmada ise bir örgütün sosyal ve teknik sistemlerinin devamlılığına vurgu yapılmakta, işletmenin iç dinamiklerine odaklanılarak örgütsel etkinlik artırılmaya çalışılmaktadır (Quinn and Rohrbaugh, 1983:178). Düzenli faaliyetler, sistematik metotlar, içsel bütünleşme, kısa dönem odaklılık gibi özellikler içsel odaklanmanın özelliklerindendir.

Bu modelde amaç, çalışanların örgütsel etkinliği arttırırken hangi değerlere önem verdiğini ortaya koymaktır. Bazı araştırmacılar klan kültürünü tavşanın, pazar kültürünü maymunun, adokrasi kültürünü filin ve hiyerarşi kültürünü kaplanın özelliklerine benzetmektedir (Davies et al., 2007).

Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). Fakat örgütlerin kültürlerinin, bahsi geçen dört kültür tipinden birine daha yakın olduğu düşünülmektedir.

Rekabetçi değerler açısından dört örgüt kültürü tipine yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmiştir. Görüleceği üzere başarıya ulaşmada farklı kültürler farklı değer yargılarına önem vermektedir.

3.1.1.Klan Kültürü

Klan kültürü ekonomik bir işletme görünümden ziyade aileye benzeyen işletmelerde görülen bir kültür türüdür. Esneklik ve içsel konumlandırma ile karakterize edilmektedir. Klan kültürünün temel özelliklerinden bazıları takım çalışması, çalışan katılımı ve çalışanlarla ortak karar almadır. Organik ve içsel odaklı olma özelliklerine sahip olan klan kültüründe i  arkadaşlarına ve işletmeye bağlılık önemlidir. İnfomal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir.

Bu tur örgütler bir aile gibi olduğundan örgüt yöneticileri ana-baba rol ndedirler (Dwyer et al., 2003). Yöneticilerin asli görevi çalışanların i lerini kolayla tırmaktır. Sadakat ve gelenekler, çalışanları birbirine bağlayan temel faktörlerdendir. Stratejik odak noktası insan kaynağıdır ve ortak duyguların yoğunluğu yüksektir.

Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987:74). Şekil 3.1’de sol üst kadranda yer alan klan kültürü, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Japon firmalarını analiz ederken ortaya çıkmıştır. Japon firmalarını Amerika Birleşik Devletleri firmalarından ayıran ve onlara rekabet avantajı kazandıran bazı özellikler bulunmaktadır. Örneğin Japon toplumunda takım ruhu önemliyken Amerika Birleşik Devletleri toplumunda ise bireysellik ön plandadır. Japonlarda önce  irket çıkarı önemliyken Amerikalılarda önce bireysel çıkarlar önemlidir. Japonlarda  m r boyu istihdam ile yavaş terfi önemliyken Amerikalılarda hızlı istihdam ve terfi ön plana çıkmaktadır.

Klan kültüründe genelde en çok değer verilen etkinlik kriterleri uyum, i i moralinin yüksek olması ve takım çalışmasıdır (Densten and Gray, 2007:22). Bir klan kültüründeki bazı temel varsayımlar; çevrenin en iyi i  takımları ve i i gelişimi üzerinden yönetilebileceği, organizasyonun gelişen insancıl bir i  çevresinin içinde olduğu ve yönetimin başlıca görevinin i ileri güçlendirmek ve katılımı, bağlılığı ve sadakati kolaylaştırmak olduğudur (Masood et al., 2006:944).

Yapısal olarak resmi işbirliğine ve kontrol sistemlerine daha az önem verilir; katılım ve kararların merkezile memi  olması en önemli özelliklerden biridir. Bu

anlamda bilgiye dayalı karar alma süreci yer alır, yatay iletişim daha yaygındır ve takım çalışması daha çok vurgulanır (Şişman, 2007:145). Klan kültürde bilgi paylaşımı yüksektir ve çalışanlar kararlara katıldıkları için işletmeye aidiyetlik duygusunu sahiptirler. Burada çalışanlar birbirlerinin eksikliklerini örterler ve yardımlaşma duygusu yaygın olarak paylaşılmaktadır.

Bu örgüt kültüründe başarılar paylaşıldığı gibi başarısızlıklar da paylaşılır ve sorumluluk sadece bir bireyin omuzlarına yüklenmez. Çalışanlar arasında açık bir iletişim ve diyalog, bu kültür için vazgeçilmezdir. Organizasyon takım çalışmasına dayalı primi, katılımı ve fikir birliğini yerleştirir (Masood et al.,2006:944). Klan kültürü özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında gözlemlenebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:123).

3.1.2.Pazar Kültürü

Şekil 3.1’de sağ alt kadranda yer alan pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Pennington et al., 2003). Pazarın fonksiyonel zorunluluğu çevreye açık olmasıdır. Sözleşme, gönüllülük, üye sayısı, düşük duygusal özdeşim pazar kültürünün anahtar göstergeleridir (Scherer, 1988:490). Pazar kültüründe rekabet ve hedeflere ulaşma oldukça önemlidir. Kontrol yönelimi ve dış çevreye odak bu kültürün temel özelliklerindendir. Pazar tipi organizasyonlar, verimlilik ve rekabet edebilirliğe önem verirler (Densten ve Gray, 2007:16).

Pazar merkezli örgütlerde liderler katı, kararlı, sonuç odaklı, istekli ve üreticidir. Bu kültürdeki örgütleri ayakta tutan özelliklerden bir tanesi şiddetli rekabet etmektir. İç çevreden ziyade dış çevreye odaklanmak karakteristik özelliğindendir. Üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yaygın olarak görülmektedir.

Hooijberg ve Petrock’a (1993: 30-31) göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen pazar kültürünün temel özellikleri şunlardır:

- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.

- Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payını ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Örgütü bir arada tutan bağlılık, kazanma üzerine odaklıdır. Doğrudan sonuç odaklılık esas olduğu için amaca giden her yolun mübah olduğu söylenebilir. Bu örgütler kazandıkça kişi- kişi ve örgüt-kişi arası bağlılık güçlenmektedir. Bir faaliyet karlılığı arttırıyor ve işletmeyi rekabette öne geçiriyorsa başarılı bir faaliyettir.

Uzun dönemde ölçülebilir amaç ve hedefleri başarmaya odaklanır. Fiyatta rekabetçi olma ve pazar liderliğine oynama önemlidir. Başarı pazar payı ve pazara girme olarak tanımlanır. Bu tür örgütlere genel olarak danışmanlık firmaları, özel olarak ise General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler örnek olarak verilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124).

Diğer taraftan başarının pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirildiği bu örgüt kültürü Amerika’daki kola firmalarında açıkça gözlemlenmektedir (Kasper, 2002).

Piyasa kültüründe bireysel çabaların grupsal ve örgütsel çabalara ne derece hizmet ettiğine bakılır ve bireyler bu amaca hizmet ettiği sürece ödüllendirilirler. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987:74).

Çalışanlar arası rekabet özendirilmektedir. Böylece çalışanlar hep daha iyisini yapmaya çalışacaklar ve işletmeye olan katkıları her geçen gün artacaktır. Ortak amaçlara ulaşmak için sürdürülen bu yapıcı rekabet aynı zamanda çalışanları da bir arada tutabilmektedir. Bunun sonucunda hem bireysel hem de örgütsel performans artmaktadır.

3.1.3.Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi, makamların, rütbelerin önem sırası, astlık ve üstlük düzeni, aşama gösterilerek yapılan sınıflama, aşama sırası olarak açıklanmaktadır (<http://hiyerarsi.nedir.com/>, 03.01.2014). Organizasyonlarda görev ve yetkilerin bir makamlar sistemi oluşturacak şekilde düzenlenmesini içermektedir. Kelimenin aslı Yunanca hierark-itt'a'dan gelmekte olup Eski Yunan ve Bizans' ta "kutsal hâkimiyet" anlamında kullanılmıştır. Hristiyanlıkta kilise teşkilatının papadan aşağıya doğru inen örgütlenmesini ifade etmek için de hiyerarşi kavramı kullanılmıştır (<http://www.hakkinda-bilgi-nedir.com>, 04.01.2014).

Bu yapıda astlar üstlerin emirlerine uymakla yükümlüyken üstler de astlarına emir verebilir ve onları denetleyebilirler. Emri yerine getirirken ve emir verirken yerleşik kurallara, tüzük ve yönetmeliklere uymak son derece önemlidir. Üstlerin talimatları tüzük ve yönetmeliklere aykırı olmadığı sürece sorgulanamaz. Emirler genellikle yazılı şekilde verildiğinden yüz yüze iletişim diğer örgüt tiplerine göre daha az yoğunlukla kullanılmaktadır.

Hiyerarşi sayesinde üst ve astlar aralarında iş bölümü yapabilmektedir. Kamu kurumlarında yaygın olarak görülen bu kültürde terfi yolu ile üst basamaklara yükselmek mümkündür ve terfide liyakat esastır. Çalışanlara iş güvencesi konusunda garanti verilir. Geniş organizasyonlar ve hükümet daireleri genellikle, görünürde çok sayıda standartlaştırılmış prosedürleri, çok yönlü bürokrasi düzeyleri ve kuralları sağlamlaştırma vurgusu ile bürokratik bir kültürle yönetilmektedir (Masood et al., 2006:944).

Şekil 3.1'de sol alt kadranda yer alan bu yapı resmi organizasyonların dışında informal yapılarda da gözlemlenmektedir. Buna göre kişi kendi performansı olmaksızın, doğuştan gelen bazı özelliklerinden ve içinde bulunduğu toplumun durumundan dolayı belirli bir hiyerarşik konumda olabilir (Yayla, 2003:78).

Hiyerarşi kültürü içsel odaklılık ve kontrol boyutları ile karakterize edilmektedir. Mekanik ve bürokratik örgüt özelliklerine sahiptir. Mekanik örgütlerde olduğu gibi düzen ve kurallar önemlidir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (Hooijberg and Petrock 1993:31).

Hiyerarşi ve bürokrasi kavramları birbiri ile yakından ilişkili kavramlardır. Geniş anlamda bürokrasi, rasyonel ve kurallara bağlı yönetime dayanan örgütlenme modelidir (Yayla, 2003:35-36). Bu resmî ve katı örgüt kültürünün önderleri koordinatör veya organizatör olarak görev almakta ve bu işten de gurur duymaktadırlar. “Yapılaşmış Kültür” olarak da adlandırılan bu kültürde bireyleri birbirine bağlayan politikalar ve resmi kurallardır. Kimin, hangi işi, nerede, nasıl ve ne zaman yapacağı bellidir. Bu saptanmış standartların dışına çıkılması hoş karşılanmaz. Ouchi (1987:74)’ye göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: “İstediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz”.

Bürokratik kültürün avantajlarının yanında dezavantajları da tartışılan bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Her şeyin kurallarla sınırlandırılmayacağını ve kuralların her şey olmadığını savunan bazı yazarlara göre bu kültür, işe ve örgüte yabancılaşma, dışa bağımlılığın artması, esnekliğe açık kapı bırakmaması ve hedefsizlik sorunlarına yol açmaktadır. Formallik derecesinin yüksek olduğu bu kültür tipinde uzun dönemde mevcut durumu koruma ve mevcut performansla yetinme söz konusudur. Bir diğer taraftan Weber (1998:308)’e göre bürokratik yapılarda en çok öne çıkan özellikler doğruluk, hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımlılık, sürtüşmenin ve maddi ve kişisel maliyetlerin azaltılmasıdır.

Deal ve Kennedy (1982:119) bu kültür çeşidi için “süreç kültürü” tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler. Bir diğer kaynakta ise bu gruba girebilecek bazı örgütler; oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124).

Merkezileşmiş kararlar ve dikey iletişim bu kültürün baskın özelliklerindendir. Merkezin veya üstün bilgisi dışında yetki sınırlarını aşmak veya yapılmaması gerekenleri yapmak genellikle cezayı gerektirir. Çalışanlar inisiyatif almaz ve her karar ve davranış rasoyndır. Bürokratik kültürel değerlerin hâkim olduğu organizasyonlarda, organizasyonel bağlılığın, iş katılımının, güçlendirmenin ve iş

tatmininin azaldığı ve işçi devri için daha fazla istek olduğu görülmüştür (Densten and Gray, 2007:24).

Yöneticiler çalışanlara, kurallara ne derece uydukları konusunda geri bildirimlerde bulunurlar ve kurallara uyanlar yüksek performanslı olarak görülür. Açık bir şekilde belirlenmiş kurallar ve prosedürler, çalışanlardan ne beklenildiğini ortaya koyar (Weber, 1998).

Kurum hiyerarşisinin en başındaki kişi kurumsal kültürü öğretip tatbik edecek kişidir. Lider tüm bu işlemlerini yürütürken hiyerarşinin kendisine verdiği yetkiyi ve otoritesini kullanmaktadır.

Bir kurum yöneticisinin veya çalışanının, düşüncesi tutumlara, tutumları davranışa, davranışları kültüre dönüşür. Bu kültür ise zamanla örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Verimliliğin yüksek olması ve buna bağlı olarak maliyetlerin düşük tutulması başarı ölçütlerindendir.

Hooijberg ve Petrock'a (1993: 30-31) göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen hiyerarşi kültürünün temel özellikleri şunlardır:

- Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasındadır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Hiyerarşi kültüründe çevrenin durağan ve istikrarlı olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle kurallar, kültürel değerler ve politikalar sık sık değişmez. Değişim ve yeniliklere karşı duyarlılık azdır. Değişim ve yenilik yapılırsa dışsal nedenlerden dolayı değil içsel nedenlerden dolayı yapılır. Bu durum da işletmenin dış dünya ile sağlıklı ilişki kurmasının önünde engel olabilmektedir. Dolayısıyla istenilen sonuçların elde edilememesi sonucunu doğurabilmektedir.

3.1.4.Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kavramı geçicilik ve dinamiklik anlamlarını taşıtmaktadır. Girişimci kültür olarak da anılan bu kültürde yenilik ve dinamiklik önemlidir. şekil 3.1’de sağ üst kadranda yer alan adhokrasi kültürü yapısında uyum, esneklik, girişimcilik ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karcioğlu ve Timuroğlu, 2006: 324).

Adhokrasi kültürü; firmanın yenilik yapma kapasitesini güçlendirir (Carrillat et al., 2004:5). Bireysel yaratıcılık ve yenilik örgütsel yaratıcılık ve yeniliğe göre daha çok tercih edilmektedir. Yöneticilerin rehberlik yapma ve çalışanları sınırlandırma eğilimleri diğer kültürlere kıyasla daha azdır. Organik bir yapı arzeden adhokrasi kültüründe bireylerin statü ve pozisyonları pek önemsenmez çünkü bu özellikler geçicidir. Adhokrasi kültürü belirsizlik veya fazla bilgi yüklenmesi karşısında uyumu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik eder (şişman, 2007:145).

Çevreye uyum önemlidir dolayısıyla i ve dış evre sürekli takip edilir. Özellikle dış çevreye adapte olunarak başarı yakalanmaya çalışılır. Yenilik ve yaratıcılık, riski de beraberinde getirdiğinden risk göze alınmalıdır. Çalışanların  rg t içerisinde ve örgütün rakipler içerisinde hep  nde olmasına önem atfedilir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar edinmeye önem veren adhokrasi kültürü için  rg t  bir arada tutan unsur yenilikçiliğe olan bağlılıktır (Quinn and Cameron, 1999:38-40). Problemlere yaratıcı çözümler getirmek en önemli etkinlik kriterlerindendir (Densten and Gray, 2007: 22).

Başarının anlamı, eşsiz ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmektir (Masood et al., 2006: 944). Yaratıcılığın önemsendiği bu kültürde çalışanlardan en özgün ve yeni olanı yapmaları beklenir ve bunu başaranlar ödüllendirilir. Liderler yeni fikir ve süreçleri destekleyecek uygulamaları hayata geçirirler (şişman, 2007:145).

Örgütte tek merkezden yönetim uygulamalarından ziyade yetkiler alt kademelere g erilmiştir. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Ataman, 2001). Kısa dönemli bakış açısından ziyade uzun dönemli başarı önemsenir. Sürekli yeni kaynaklar aranır. Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve

kozmetik sektöründe çalışan örgütler müşteri memnuniyeti konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinden bu kültür tipini yansıtmaktadırlar (Daft, 2000: 368).

Aslında yenilikçi uygulamalar ve ürünler, lider olmak için bir araçtır. Bu şekilde piyasada öncü olunabilir. Rekabetin şiddetli olduğu ve müşteri ihtiyaç çeşitlerinin arttığı günümüzde amaçlara giden en iyi yol yenilikçilik olarak görülür. Mevcut durum devamlı yetersiz görülerek yeniyi arama ve bulma teşvik edilir. Dolayısıyla bu kültürde geçmişin başarılarına aldanmama ve değişime karşı direnç göstermeme, bilakis değişimin önünü açma önemlidir. Gelecek şimdiden öngörülmesi ve fırsatlar değerlendirilirken tehditlere karşı da önlemler alınmalıdır.

En başta liderlerin yeniliğe açık olması ve vizyon sahibi bireyler olması önemsenmektedir. Başarı ise eşsiz ve özgün ürün/hizmet üretmek olarak tanımlanmaktadır (Quinn and Cameron, 2006:43).

Hooijberg ve Petrock'a (1993: 30-31) göre adhokrasinin temel özellikleri şöyledir:

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Terfilerde ve ödüllerde yenilikçi ürün ve uygulamalar bulma bir kriter olarak kabul edilir. Dolayısıyla özellikle üst kademelerdeki bireylerin yenilikçi ve üretken

olmaları kaçınılmazdır. Diğer bir tabirle yeniliğe kapalı bireylerin bu iş yerinde yükselmesi zordur.

Üst mevkidekilerin astları değişim konusunda yüreklendirmesi asli görevlerindendir. Çalışanlar sıkı denetimden ziyade özgür bırakılır. Bu kültürde değişimin önderi yöneticiler olduğundan onlara güven yüksektir.

Quinn ve Cameron, örgütlerde adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinden birinin daha ağır bastığını belirtmektedirler. Bununla birlikte örgütler yaşam döngüleri içinde farklı dönemlerde farklı kültürel özellikleri daha baskın olarak taşıyabilmektedirler. Quinn ve Cameron (1999), örgütsel yaşam döngüsünün ilk basamağında adhokrasi kültürünün ağır bastığını ifade etmektedirler. Zamanla örgütler adhokrasi kültüründen klan kültürüne doğru kayarlar. Burada birlik, beraberlik ve aile ilişkileri önem kazanır. Örgüt daha da büyüdüyse görevler karmaşıklaşır, dolayısıyla yetki ve sorumlulukların daha rasyonel bir biçimde dağıtılması gerekir. Düzen, kurallar, standartlaşma, biçimsel yapılar gibi kavramlar daha sık telaffuz edilmeye ve uygulamada kendine daha fazla yer bulmaya başlar. Tüm bu özellikler bürokratikleşmeyi ve hiyerarşi kültürüne sahip olmayı beraberinde getirir. Son olarak ise piyasa kültürü ağır basar ve rekabete, sonuçlar elde etmeye ve dışa uyuma vurgu yapılır. Artık örgüt pazar kültürü ile gelişimini tamamlamış bulunmaktadır (Ergün, 2003:3).

Bu dört kültür tipinin uygulanışı Apple Bilgisayar'ın kültür değişim programında görülmektedir. "Apple Bilgisayar, yaratım aşamasındayken yenilikçi kültürü benimsemektedir. Yeni ürünler piyasaya sunmaya, ürünlerini piyasada tanıtmaya ve kabul görmeye çalışmaktadır. Ürünleriyle piyasada adını duyurduktan sonra klan kültürü'nü benimseyerek aile olma yoluna gitmekte ve ekip ruhunu güçlendirmektedir. Böylece Apple'ın ürün yelpazesi genişlemekte, üretimi çoğalmakta, bütün dünyaya mallarını satmaya başlamaktadır. Bu dönemde de hiyerarşi kültürü ağır basmaktadır. Apple Bilgisayar'ın başına Pepsi şirketinden bir yönetici getirildikten sonra, satışların düştüğü dönemde pazar kültürü gelişmekte, aile ilişkileri azalmakta, yenilikçilik düşmekte, üretime ağırlık verildiği görülmektedir. Son yıllarda Apple Bilgisayar'a bakıldığında yenilikçi kültür ağır basmaktadır" (<http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16818-orgut-kulturudegisim-yonetimi>: 05.05.2009).

Rekabetçi değerler yaklaşımı, yöneticilerin kendilerini, örgütlerini ve kaotik dünyamızı daha iyi anlamalarına yardımcı olan kuralcı değil, tanımlayıcı bir çerçevedir (Sendelbach, 1993: 75).

4.ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Earged, 2006:1).

Yabancı kökenli bir sözcük olan performans sözcüğünün Türkçe karşılığı “edim”dir. Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde “edim”den ziyade “performans” sözcüğü daha yoğun olarak kullanılmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2008: 214).

Performans, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi anlamlarına gelmektedir. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Bingöl, 1997). İnsanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008: 240).

Performans kavramı amaçlara ulaşmayla doğrudan ilişkilidir. Hedeflenen sonuçlara ulaşma derecesi ile performans seviyesi arasında sıkı bir ilişki vardır. Başaran (2000) performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Akal’a (2003:1) göre ise, performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Girişimci veya işletmeciler mevcut işgücünden en yüksek verimi alacak şekilde yararlanmalıdırlar. Tüm işletmelerde yöneticiler çalışan performansını arttırmakla yükümlüdürler.

Literatürde performans genellikle çalışan performansı ve işletme performansı olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Yelboğa, 2006: 200). Bireysel performansın artması bir bütün olarak işletme performansının artmasını sağlayacaktır. İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Tarlıg, 2006). İşletmenin devamı için gerekli olan kar ile yani ekonomik sonuç ile eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Ingram, 1996: 6).

Bireylerin performans artışıyla işletmeye yapacakları katkılar daha da artacaktır. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabilir. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 253-254).

Performans kavramı sanatsal bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bir gösteriyi sunmak, bir enstrümanı çalmak veya bir şarkı söylemek anlamında da kullanılmaktadır. Bu kelimenin sanatsal boyutunun olması onun sıradan bir eylem olmadığını gösterir. Belirli bir alt yapı, hüner, ciddiyet ve sonuçta da belirli bir kalite düzeyindeki faaliyetlerin içinde yer almayı ifade etmekte ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci içerdiğini de ortaya koymaktadır (Özmutaf, 2007: 42).

Bireysel performans bireyin teknik, fiziksel ve zihinsel kapasitesine bağlıdır (Uyargil, 1994). Kişinin aldığı eğitim ve kazandığı deneyimler teknik kapasitesini ortaya koyar. Bununla birlikte iyi bir performans için gerekli olan tek ölçüt değildir. Örneğin, çok iyi eğitim almamış bir kişi de iş yaşamında başarılı olabilmektedir. Fiziksel kapasite; kişinin kendisini nasıl gördüğü ya da nasıl biri olmaya şartlandırıldığıdır. Kişinin fiziksel yapısı, geliştirilmiş ya da geliştirilecek yapısı o kişinin kondisyonunu belirler. Kişinin fiziksel yapısı, ortaya koyduğu performansta önemli rol oynar. Teknik kapasite gibi kondisyon da iyi performans sergilemede tek başına yeterli olmaz. Zihinsel kapasite; kişinin gerçek gücüne ulaşması için bir dizi becerilerin sonunda ulaşılan durumdur. Kişiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan zihinsel güçtür. Güçlü ya da güçsüz, başarılı ya da başarısız, lider, sıradan, yaratıcı bireyler arasındaki fark tamamen dünyayı, olayları, kendilerini algılama biçimleri ve kullandıkları olumlu iletişimidir (Uyargil, 1994).

İş hayatında personel arasında, performans ve başarı derecesi bakımından farklılıkların bulunması hatta aynı personelin performans düzeyinde zaman zaman değişikliklerin izlenmesi, performans yönetiminin ve de personeli değerlemenin önemini ve işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır (Philip, 1990:1).

Bu konu ile ilgili bir kavram olarak iş performansı karşımıza çıkmaktadır. İş performansı, çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak

nitelendirilmektedir (Rousseau and McLean, 1993). Kohli (1985) iş performansını, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla, iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri olarak tanımlamıştır.

Ford ve Gioia (2000) örgütlerin sürekli iyileştirme, yenilik yapma ve uyum sağlama baskısıyla karşılaştığı bir ortamda, yaratıcılığın işgören performansının kritik bir unsuru haline geleceğini ileri sürmüşlerdir.

Bireysel performansın yükseltilmesi için gerekli koşullar şunlardır (Açıkalın, 2000):

- Bireylerin kendilerinden beklenenleri bilmeleri,
- Misyon, vizyon, hedef ve strateji belirleme sürecine katkıda bulunmaları,
- Kişisel hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi olmaları,
- Yaptıkları işin bütüne katkılarını görmeleri,
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini bilmeleri,
- Değerlendirmeye katılımları ve sonuçlarının ödüllendirilmesinin sağlanması.

Birbirinden farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada, liderlik tarzının işgören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur (Avolio and Bass, 1995: 199-218). İşgören performansı üzerinde etkili olan liderlik tarzını belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada, demokratik liderliğin diğer liderlik özellikleriyle karşılaştırıldığında, işgören performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Sikander, 2010: 34).

Yüksek performans için kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Buna göre kişinin başarısından bahsetmek için, önceden tanımlanmış bir işin olması, kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak yerine getirmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1991).

Performans ve verimlilik kavramları eş anlamlı olarak kullanılabilir. Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların –emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımı olarak tanımlanabilir

(<http://enm.blogcu.com/verimlilik-nedir/9077537>, 01.01.2014). Bununla birlikte bu iki kavram tam olarak birbirinin yerine kullanılamaz. Çünkü performans kavramının yakından ilişkili olduğu etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi başka kavramlarda vardır. Dolayısıyla verimlilik, performans kavramının içinde gösterge olarak alınabilir (Kaplan, 2007: 57 -58).

Çalışan performansını arttırmak için çalışanların yeteneklerinin doğru bir şekilde yönetilmesi ve motivasyonlarının yüksek tutulması önemlidir. Özellikle ilk işe alımda yüksek performans için doğru personelin doğru işe yerleştirilmesi önemlidir.

Tüm bireylerin belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğu olmalıdır. Ortak amaçlara ulaşmak için her bir bireyin performansını arttırması, sonuçlara daha kolay ve hızlı ulaşmayı sağlar. Bireysel performansı sürekli geliştirmek için, performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemi uygulanmalıdır. Temel olarak üstün performans için gerekli kriterler incelendiğinde uygulamada geçerli olan 20 yetkinlik kriterini şöyle sıralamak mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2004):

- 1) Sonuçlandırma isteği
- 2) Kalite ve düzene önem
- 3) Organizasyonu tanıma
- 4) Uzmanlığı kullanma
- 5) İlişki kurabilme
- 6) Bilgi toplama
- 7) Müşteriye özen
- 8) İnsanları anlama
- 9) İnsanları etkileme
- 10) Liderlik
- 11) Diğerlerini geliştirme
- 12) Kararlılık
- 13) Kendine güven
- 14) Organizasyonel yükümlülük
- 15) İnisiyatif
- 16) Esneklik

- 17) Sorumluluk
- 18) Analitik düşünme
- 19) Takım çalışması, işbirliği
- 20) Yenilikçi olma

Çalışan performansını etkileyen gözlenebilir veya gözlenemez birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan belli başlıları iş doyumu, çalışma ortamı, motivasyon ve strestir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

4.1. İş Doyumu

İş doyumu, çalışanların hem bedensel sağlıklarının hem de ruhsal duygularının bir belirtisidir. Zihinsel açıdan işten doyum sağlamak, çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak iyi durumda olması anlamını taşımaktadır (Oshagbemi, 2000). Çalışanların işlerinden ne derece memnun olduğunu gösteren bir kavramdır. İşinden memnun olan ve iş tatmini yüksek olan bireylerin iş doyumlarının da yüksek olması beklenir.

Miner (1992:116) 'a göre iş doyumu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli değişkenlerden bir tanesi olup bireyin işyerine ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir. İş doyumu yüksek olan bireyler işlerinden hoşlanırlarken doyumsuzluk yaşayan bireyler ise işleri ile ilgili problem yaşamaktadırlar.

Spector (1997:6)'a göre iş doyumu, insanların çalıştıkları işler ve işin çeşitli çıktıkları hakkında hissettikleriyle ilgilidir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında işgörende bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu vd., 2002;272). Bu gibi durumların da çalışan performansını etkileyeceği muhakkaktır.

İş doyumunu etkileyen etmenler kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olmak üzere ikiye ayrılır. İş doyumunu ve işle ilgili tutumları etkileyebilen kişisel özelliklere yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, bilişsel yetenekler, iş tecrübesi gibi bazı özellikler sayılabilir. Bunun yanında bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından

değiştirilememekte, ancak örgütler pek çok işgören için iş doyumunu yordamak istemektedir (Schultz and Schultz, 2005). İş doyumunu aynı zamanda iş doyumunun boyutları olan “ücret”, “işin niteliği”, “bireyin çalışma koşulları”, “yönetim politikaları” ve “çalışma arkadaşları” gibi değişkenleri de içerir (Luthans, 1992:126). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak iş doyumunu ile çalışan performansı arasında ilişki kurulabilir. İş doyumunu ve iş tatmini yüksek olan çalışanların performanslarının yüksek olması beklenmektedir. İş doyumunun düşük olduğu çalışanlardan da yüksek performans beklemek gerçekleştikten uzak olacaktır.

4.2.Çalışma Ortamı

Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında yüksek performans sergileyebilirler. Kötü çalışma ortamlarında çalışan verimliliğini arttırmak pek kolay olmayacaktır. Isı, ışık ve nemin insan fizyolojisine uygun olmaması, havalandırmanın yetersiz olması, uyumsuz renkler, aşırı gürültü, hijyenik olmayan fiziksel çevre, iş güvenliğinin olmaması gibi kötü çalışma şartları işten beklenen verimi elde etmeye engel olacaktır. Dolayısıyla bürolarda ve iş yerlerinde verimli bir çalışma elde edilebilmesinde çalışma ortamı koşullarına önem verilmelidir (Göral, 2006:115).

Çalışma ortamı konusunda, maddi (fiziksel) ortamının kalitesinin yanında manevi ortamın kalitesi de önemlidir. İş yerindeki psikolojik havanın iyi olması, çalışanlar arası bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yüksek olması, mevcut işyerinde çalışmaktan mutluluk duyulması, saygı ve karşılıklı güven ortamının tesis edilmesi, arkadaşlık ortamının iyi olması gibi şartlar da çalışma ortamının kalitesini arttırmaktadır.

Fiziksel şartlar bedensel sağlığı etkilerken sosyal ve psikolojik şartlar da ruhsal sağlığı etkilemektedir. Bu sebeple bir örgütteki maddi ve manevi havanın çalışan performansını etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Çalışma saatlerinin uygun bir biçimde düzenlenmesi, iş sırasında aralar verilmesi, vardiyaların doğru bir şekilde düzenlenmesi gibi hususlar da çalışma ortamı ile doğrudan ilişkilidir.

Çalışma ortamı bireylerin içinde bulundukları duygu atmosferi olarak da ifade edilmektedir. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi

birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Muchinsky, 2000). Çalışma koşullarının düzeltilmesi çalışana verilen önemi gösterecek ve çalışanlar da performanslarını yüksek seviyeler çıkarabileceklerdir.

Bir araştırmada çalışanların verimliliğinin arttırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmaktadır (Doğan, 2003:38-39).

4.3.Motivasyon

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin kökeni Latince “motive” kelimesine dayanmaktadır. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, bireyin düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2000:373). Motivasyon çalışanların davranışlarına işletmenin amaçları doğrultusunda yön verme çabalarının toplamıdır.

Literatürdeki motivasyonla ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Motivasyonun literatürdeki araştırmalarda ortaya çıkan performans üzerindeki etkisi özellikle sosyopsikolojik motivasyon faktörlerinden kaynaklanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Bir işletmede sistemli bir motivasyon sürecinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, 2006):

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne olan bağlılığı artmaktadır.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkili olmaktadır.
- Motivasyonları yüksek olan çalışanların morali yüksek olurken, işletmenin işgücü devir oranı da düşük olmaktadır.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olmaktadır.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalmaktadır.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltmektedir.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlamaktadır.
- İşletmelerin ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesinde etkili olmaktadır.

- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır.

Çalışanların çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlere ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi ve yüksek motivasyon (Baştürk, 2003:70).

Motivasyonda amaç, çalışanlar ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaktır. Böylece hem bireyin kendisi hem de işletme için yarar sağlanmış olacaktır. Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa, işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003:54).

Güdülenmeyi sağlamak için birçok özendirme aracı kullanılmakta ve böylece bireysel ve örgütsel performans arttırılabilmektedir. Fakat yöneticilerin özendirme araçlarını çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak belirlemesi gerekmektedir.

Aktan (1999) insanı motive edecek araçları sekiz grupta toplamıştır:

- *Yönetime katılım*; organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereği duyarlar.
- *Yetki ve sorumluluk devri*; organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar.
- *Rekabet*; motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.
- *Etkin iletişim*; organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir- komuta

ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşımları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir.

- *Çalışma yaşamının kalitesi*; bu genel kavramın içinde yer alan bazı unsurlar şunlar olabilir: işyerinde çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkânların yeterli olması, spor- kültür- sanat vs. faaliyetlere organizasyonda yer verilmesi, emeklilik imkânlarının iyi olması vs. Çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu organizasyonlarda daha yüksek bir motivasyonel etki görülebilir.
- *Takdir ve ödüllendirme*; kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.
- *Kariyer geliştirme*; organizasyonda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve yükselme olanaklarının mevcut olması son derece önem taşır.
- *Eğitim olanakları*; organizasyonda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bilgilerden yola çıkarak, motivasyonun çalışanların performansına etki eden bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler personellerinin motivasyonlarını sürekli yüksek tutarak performanslarının arttırılmasına katkıda bulunabilirler.

4.4.Stres

Stres, bir eylem ya da durumun birey üzerinde yarattığı fiziksel ve psikolojik zorlanmaya verilen tepki olarak belirtilmiştir (Işıkhani, 2002). İş stresi, bireyin yeteneklerindeki yetersizliklere, fiziksel ya da psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve bireyde gerilim yapan durum olarak tanımlanır (Clegg, 2001). Sebepleri ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte stres konusunda yapılan

araştırmalar, bu rahatsız edici duruma belli bir açıklık getirmeye çalışmakta ve stresin olumsuz sonuçlarına karşı tedavi edici yöntemler geliştirmektedirler (Cam, 2006:2).

Toplumsal ve örgütsel yaşamın bir gerçeği olan stres, performans açısından çalışanları, yapı ve işleyiş açısından örgütleri, nitelik açısından da yaşamı zayıflatan günümüzün en büyük tehlike kaynaklarından birisi olup (Bulut, 2005), çağdaş insanın yaşamını karartan bir hastalıktır (Balcı, 2000). Bireyin verdiği fiziksel ve duygusal tepkiler aynı zamanda onun verimliliğini ve yapılan işin kalitesini de etkileyen ruhsal, fiziksel ve davranışsal sonuçlu bir yaşam gerçeğidir (Bingöl ve Naktiyok, 2001).

Stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimi düşmekte, işten ayrılma ve sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığı giderek artmaktadır (Işıkhan, 1999). Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına neden olacaktır. Buna paralel olarak birim zamanda mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olacak ve örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol açacaktır (Ulukuş, 2005).

Stres, örgütler üzerinde, örgüte bağlılığın azalması, işten tatminsizlik, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, verimliliğin azalması, kararların etkinliğinin zayıflaması, işgücü devrinin yükselmesi, örgütsel iklimde soğukluk, sağlık maliyetlerinde aşırı yükselmeye yol açmaktadır. Bunların yanında personel şikâyet ve taleplerinin artması, hile ve sabotaj, müşteri şikâyetlerinde artış, bölümler arası işbirliğinin zayıflaması, iş kazaları, uyarı ve cezalarda artış, sigorta ödemelerinin miktarında artış, aleyhte açılan davaların sayısında artış, kariyer durgunluğu, işe devamsızlıklarda artış, iş ilişkilerinde gerginlik, örgütsel iletişimin zayıflaması, uzayan yemek ve çay molaları, hesapta olmayan zaman kayıpları, personele ödenen tazminatların artması ve örgütün imajının zayıflaması gibi olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8).

Diğer taraftan stresin olumlu yanları da bulunmaktadır. Optimum seviyede bir stres çalışanı motive ederek performansını artırabilmektedir (Çelik ve Fettahlıoğlu, 1999). Belli seviyede bir stres belli seviyede bir kaygıya yol açmakta bu da beraberinde daha çok çaba sarf etmeyi getirebilmektedir.

İş stresine yol açan örgütsel faktörler, Luthans tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Torun, 1997; Ellez, 1999):

- *Örgütsel politikalar*; keyfi performans değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, katı kurallar, belirsiz yöntemler, sık bölüm değiştirme, esnek olmayan kurallar, gerçekçi olmayan iş tanımları.
- *Örgütün yapısal özellikleri*; merkeziyetçilik, kararlara katılıma izin verilmemesi, sınırlı gelişme imkânları, personel-yönetici çatışması, bölümler arasındaki bağımlılık, resmiyetin çok fazla olması.
- *Örgütün fiziksel koşulları*; kalabalık ve mahremiyetin yokluğu, gizliliğin olmaması, gürültü, sıcak, soğuk, yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, zehirli kimyasal maddeler, iş kazaları.
- *Örgütsel süreçler*; bozuk iletişim, hedeflerin belirsizliği, taraflı kontrol sistemleri, hatalı ve belirsiz performans ölçümü, kontrol sistemlerindeki adaletsizlik, bilgidaki eksiklik.

Bireylerin stresi yaşamasında, kişisel özellikleri de büyük bir rol oynamaktadır. Stresin yaşanmasında bireysel farklılıklar da önemlidir. Bazı durumlar bazı bireyleri strese sokarken bazılarını ise aynı derecede etki etmemektedir.

“Bazı bireyler stres altında çalışmaya karşı dayanıklıyken, bazı bireyler bu konuda son derece dirençsizdir. Stres yalnızca iş yerlerinde değil, hayatın her alanında yaşanabilen bir durumdur. Bu nedenle bazı çalışanlar, iş ile ilgili olmayan stresleri de iş yerlerinde yaşarlar. Bazı çalışanlar ise çok hırslıdır ve başarıya istekleri çok fazladır. Genellikle rekabetçi bir yapıya sahip olan bu elemanlar da, iş yerlerinde başarılı olamama korkusuna bağlı olarak yoğun olarak stres yaşarlar” (<http://www.isbul.net/rehber/is-yerinde-strese-neden-olan-faktorler/>). Bireyleri strese sokan bireysel faktörlere kişilik, yaşam değişim oranı, yetenek ve ihtiyaçlar, içe veya dışa dönüklük örnek olarak verilebilir.

Bireyleri strese sürükleyen bazı çevresel şartlar da bulunmaktadır. Bunlara ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı ve belirsizlikler, politik hayatın belirsizlikleri, çevre ve ulaşım sorunları, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler örnek olarak verilebilir.

Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282). Bu nedenle örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve stres-birey ilişkisine oldukça önem verilmelidir (Tokay, 2001:66).

5.ARAŞTIRILAN DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Araştırılan konular arasında yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin bulunması gerekmektedir. Bu ilişki pozitif veya negatif olabilir. Daha önceki yapılan araştırmalara bakarak ve beklentilerden de yola çıkarak araştırma değişkenleri arası ilişkiler aşağıda ortaya konmuştur.

5.1.İKY-Örgüt Kültürü İlişkisi

Günümüz işletmelerinin temel özelliklerinden birisi modern çağa ayak uydurmak için yeni bir örgüt kültürü meydana getirmeleri ve insan kaynaklarını etkinleştirmeleridir. İşletmenin insan kaynakları bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu bir organizasyon için amaçlara ulaşma ve istenen sonuçları elde edebilme noktasında önemlidir. Örgüt kültürü, örgütsel gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik edebilir (Florea et al., 2011). Stratejik insan kaynakları yönetimine odaklanmış organizasyonlarda örgüt kültürüne çok önem verilmektedir. Örneğin adayları işe alma, seçme ve yerleştirme süreci örgüt kültürünü etkilerken örgüt kültürü de aynı zamanda işe alma süreçlerini etkilemektedir (Condrey, 2011). İşe alma sırasında kurulan iletişim ile adaylar genel olarak örgüt, örgüt kültürü, örgütün açık pozisyonları, örgütün beklentileri v.b. konular hakkında bilgilendirilmektedir.

Örgüt kültürünün işe alma ve seçme, ücret sistemleri, performans değerlendirme üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bireylerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır (Werther and Keith, 1993:165). Örgütü başarıya taşıyacak temel kaynak olan işgücünün örgüt kültürüne uygun olarak

seçilmesi önem taşımaktadır. İş görenlerin örgüt kültürüne uygun isabetli seçimi ve yerleştirilmesi, özellikle değişim sürecinde adaptasyonu kolaylaştıracak ve böylece bunun da örgütsel davranış biçimine dönüşmesi kolaylaşacaktır (Akıncı, 1998).

Sonuç olarak kültürel varsayımlar yeni birini işe almada etkilidir. Bu işlem birçok kültürde bilinçaltında işlemini devam ettirir. Kurucu ve liderler kendilerini temsil edebilecek ve kendilerine uyum sağlayabilecek kişileri seçerler. Örgütte temel yaklaşımlar kimler teşvik edilmeli, kim erken emekli edilmeli ve kimler işten çıkarılmalı gibi kriterlerle desteklenir.

Örgütlerin sahip olduğu kültür, örgütün temel değerlerine etki etmektedir. Değerler de davranışlara yansımaktadır. Dolayısıyla, çalışanların davranışlarını yönlendirmek için yöneticilerin örgüt kültürü hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün derin izlerini görebilmek mümkündür.

İnsan kaynakları yöneticileri, örgüt kültürüne uygun kural ve politikalar geliştirmeli ve bu şekilde kurum içi bütünleşmeyi sağlamalıdır. Kültür gelişiminde önce gözlemlerden faydalanılabilir, sonra anketler uygulanıp birebir görüşmeler yapılabilir (Liberatore, 1994:12).

İnsan kaynakları yönetimi ve kültür, aralarında karmaşık bir ilişkiye sahiptir. Buchowicz (1990), Denison (1990), Calori and Sarnin (1991), Check-Teck (1992), Cawood (2008) tarafında yapılan araştırmalar örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi ile ilişkisinin olduğunu doğrulamaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri örgütsel kültür oluşturmanın yanında bazı zamanlar mevcut kültürü değiştirmekle de yükümlüdürler. Örgüt kültürünün değişimi uzman bir ekip tarafından dikkatlice ve stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılarak uygulamaya konulmalı, değişim tepeden inme gerçekleştirilemeyeceği gibi, çalışanların seçimine bırakılmamalıdır (Mckenzie ve Koenig, 1998:18).

Kültür, hizmet ve kaliteyi, örgütsel verimliliği ve finansal verimliliği etkilemektedir. Örgüt kültürünün önemli bir yanı yetenekli çalışanları işletmeye çekmeye yardımcı olmasıdır (Jackson and Mathis, 2012).

Eğitim ve gelişim, yetenek yönetimi, performans yönetimi, ücret ve teşvikler ile çalışanlar arası ilişkileri düzenleme bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarındandır. Earl (2003), yaptığı bir araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak işe alma, eğitim, ücret ve performans değerlemenin örgütsel kültüre etki ettiğini belirlemiştir.

Araştırmacılar, örgüt kültürünün öğrenmeyi teşvik edecek özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Uzunçarşılı vd., (2000:87), örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran koşulları şöyle sıralamaktadırlar; olumlu ve destekleyici bir ortam, demokratik yapı, takım çalışması, açık iletişim, çevreyle etkileşim, dinamik bir yapı, sürekli eğitim faaliyetleri, kolektif liderlik, yanlış ve hatalardan ders çıkarılması, öğrenmeyi ödüllendirme, yetki devri, etkin bilgi alma sistemi ve motivasyonun sağlanması. Tüm bu özellikler de işletmeler için doğru bir örgüt kültürü oluşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kültür motivasyonu yükseltmede ve verimliliği arttırmada da önemli bir yere sahiptir. Bu farklı parçalar da bir araya gelerek örgütsel kültür oluşmaktadır. Motivasyonda da örgüt kültürünün etkilerini görmek mümkündür. Belli bir kültür içerisinde bireyler neye değer atfediyorlarsa o aynı zamanda özendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

Çalışanlar arası işbirliği ve iletişimi sağlamak için işletmede insan kaynakları yönetimi anlayışını egemen kılmak gerekmektedir. Bunu sağlayamayan işletmelerde sorunların aşılması kolay olmamaktadır. Bunun nedeni çalışanlara yeni uygulamanın neler getireceğinin ve faydalarının açıkça belirtilmemesidir. Bu yüzden yenilikçi kültürün oluşturulması gerekmektedir. Örgütte önemli noktalara, yeni kültürel normları kişiliğinde bulunduran kişiler atanarak bu yeni normların örgüt geneline yayılmasına çalışılmalıdır (Brooks,1997:115).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için çalışan ve örgüt içerisinde belirli bir kültürü oluşturan insanlarla ilgilenmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün yerleşmesi ve değişmesi ancak insanlarla sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları, kurum kültüründen etkilenmektedir ve bu da çalışanlara etki etmektedir.

Eğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel kültür ve paylaşılan değerler ile uyumlu değilse çalışanlar doyumlu olacak, güvende hissedemeyecek ve

pasif kalacaklardır. Bu da düşük performans sergilemelerine neden olacak çünkü onların değerleri ile işletmenin beklentileri uyuşmayacaktır (Earl, 2003).

Çalışanlar örgütsel kültürü anladığında ve içselleştirdiklerinde kişiliklerine uyan strateji ve davranışları seçebilmekte ve örgütsel uygulamalarda rutin uygulamaları kendileri belirleyebilmektedir. Bu da örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki bağı ortaya koymaktadır (Saffold, 1988). Newman ve Nollen (1996) yaptıkları bir araştırmada kültür ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uyumlu olmasının örgütsel performansı arttırdığı sonucuna varmışlardır.

İş görenler, başarılarının yanında performans değerlemede, örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri doğrultusunda değerlendirilebilmektedir (Kosa, 2011). Başaran, (2000:43) örgüt kültürünün elemanı olan değerleri, örgüt içerisinde başarıyı tanımlayan, standartları belirleyen, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirme ve değerlendirmeye yarayan kavramlar olarak belirlemektedir. Deal ve Kennedy (1982:152) ise değerlerin çalışanlara, "bunu yaparsanız başarılı olursunuz" gibi somut bir terimi ifade ettiğini belirtirken, örgütte başarı standartlarını oluşturduğunu savunmaktadır. Buradan çıkarılacak temel sonuç örgüt kültürünün, değer ve normlarıyla, çalışanların belirli standartları anlamalarına ve kendinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için çaba sarf etmelerinin sağlanmasına yardımcı olduğudur (Kosa, 2011).

Tüm bu araştırma sonuçları ve elde edilen bilgiler, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürünün tahmin edildiği gibi yakın bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu anlatılanlardan yola çıkarak hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3a: Örgüt kültürü insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5.2.İKY-Çalışan Performansı İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, organizasyonda etkili çalışan yönetimi için gerekli politikaları oluşturmak ve çalışan performansının arttırılmasını sağlamaktır (Soadat, 2007). İnsan kaynakları yönetimi, çalışan performansını

arttırmayı amaçlayan bir uygulamalar sistemidir ve böylece bireysel, örgütsel ve sosyal amaçlara ulaşılmış olunacaktır (Mirsepasi, 2004). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin performansa etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Menezes (2012) de araştırmasında bu sonuca ulaşmış, insan kaynakları yönetiminin bireysel ve örgütsel performansı arttırdığı sonucuna varmıştır.

Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için, etkin bir insan kaynakları yönetimi stratejisi oluşturmalı ve uygulamalı, böylece insan kaynaklarının performansı arttırılmalıdır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada işgörenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Öğüt vd., 2004: 285). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılığı arttırarak ve çalışan yeteneklerini geliştirerek çalışan performansının arttırılmasında önemli rol oynayabilir (Koch and McGrath,1996).

Bazı araştırmalar göstermektedir ki takım halinde çalışma, ücretlendirme, işyerinde otonom kazanma ve çalışan katılımını sağlama gibi bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanları motive etmekte ve bunun sonucunda da çalışan performansı artmaktadır (Cully et al. 1999; Boselie and Wiele, 2002).

Çalışanların kararlara katılması ve önerilerinin dikkate alınması verimlilik artışına pozitif katkıda bulunmaktadır (Arthur, 1994; Wallace, 1995). İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme politikalarının örgütün politikaları ile paralel olması gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütün işgörenlerin eğitim ve gelişim konularındaki eksiklikleriyle ilgilenmesi, yüksek verimlilik ve daha iyi bir performans düzeyine ulaşmayı sağlayabilecektir (Kanten, 2008: 46).

Çapraz fonksiyonel takımlar, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve fonksiyonel bütünleşme gibi bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgören performansını arttırdığı görülmüştür (Banker et al., 1996).

Biçimsel veya biçimsel olmayan eğitimler ile işe alma ve personel seçme uygulamaları verimlilik ve pazar değerinin artışında önemli rol oynamaktadır (Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996). İşe alma ve seçme işleminin ardından oryantasyon programının uygulanma aşamasına geçilir. Oryantasyon işgörenin organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, işgörenin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır (Yumuşak, 2008: 245).

Soomro v.d. (2011) tarafından yapılan bir çalışmada eğitim, seçme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ücret ve teşvikler, performans değerlendirme uygulamaları ile çalışan performansı arasında pozitif korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların performans değerlendirme uygulamasına, ücretleme uygulamasından daha fazla önem verdiği de ortaya çıkmıştır. Bugün performans değerlendirme, örgüt yönetiminde verimlilik ve etkinliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir (Önelge, 2007: 38).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini arasında da yakından bir ilişki bulunmaktadır. Petrescu ve Simmons (2008) yaptıkları bir çalışmada bu ikili arasındaki yakın ilişkiye vurgu yapmış ve özellikle ücret uygulamasının iş tatminini yüksek düzeyde etkilediğini görmüşlerdir.

Abeysekera (2007) altı farklı insan kaynakları yönetimi uygulamasının (iş hakkında bilgi verme, iş analizi, iş-aile dengesi, kariyer gelişimi, ücret ve rehberlik) Sri Lanka'da çalışan pazarlama yöneticileri üzerindeki etkilerini araştırmış ve iş analizi, ücret, kariyer gelişimi ve iş ile ilgili bilgi sağlamanın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini bulmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi bir takım faaliyetlerle çalışan verimliliğini ve iş yaşamının kalitesini arttırmaya çalışmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetimi; örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar doğrultusunda, etkin yönetimi sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür. İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları; verimliliği arttırmak ve iş hayatının niteliğini düzeltmektir (Turan, 2008: 5).

Verimliliği etkileyen çeşitli insan kaynakları konuları arasından, işletme için temel fırsat niteliği taşıyanları tanımlayabilmek, ancak insan kaynaklarının daha iyi yönetilmesiyle ve insan kaynakları denetiminin varlığıyla mümkündür (Hançer, 2004: 110).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün en değerli varlığını yönetmek için birbirinden farklı uygulama örnekleri sergilemektedir. Örgütsel gelişime en fazla katkıyı yapan kaynak insan kaynaklarıdır (Bingöl, 2003). Armstrong, (2010) insan kaynakları yönetimi ile ilgili yaklaşımları üçe ayırmaktadır: yüksek performansa ulaşma (çalışan verimliliğinin ve kalitesinin artırılması yoluyla örgütsel performansı

arttırma), örgütsel uyumu sağlamak (birey ve örgüt arasındaki karşılıklı uyuma vurgu yaparak formal kontrol mekanizmaları kullanmadan örgütsel amaçlara ulaşmak) ve çalışan katılımını artırılması (çalışanların kendilerini ve örgütü ilgilendiren konularda karar alırken çalışanları karar mekanizmasının önemli bir parçası yapma).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynaklarının amaçlarına ulaşması için yapılan faaliyetlerdir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, tüm örgüt çapında çalışan bilgisini, yetenek ve kabiliyetlerini artıracak süreçleri yöneterek örgüte rekabet avantajı sağlayacak değerli, eşsiz ve taklit edilmesi zor yetenekler oluşturmaya odaklanmaktadır (Werbel and DeMarie, 2005).

Adil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların özdenetim kabiliyetlerinin gelişimini sağlayacak ve onlardan beklenen davranışları sergilemelerinin önünü açacaktır. Şüphesiz bu da çalışandan elde edilecek verimi arttıracaktır. Tüm bu bilgiler ışığında hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 3c: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

5.3.Örgüt Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi

Kültür, örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin, inançların ve normların yerleşmesini sağlayarak çalışan performansını arttırabilir. Etkili karar alma, raporlama, başkalarından öğrenme ve başkalarıyla bilgi paylaşma, takım çalışması, departmanlar arası sinerjiyi sağlama ve yaratıcılığı teşvik etme gibi kültürel değerler çalışan performansını arttırabilir.

Kültür bir organizasyonun tüm ekonomik ve sosyal amaçlarını etkileyebilir. Bu yüzden kurum kültürü, çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar veya gruplar arası etkileşimin zorlaştığı zamanlarda kuruluşun kültürü, ilgili birimler arasında koordinasyonu teşvik ederek problemleri aşmaya yardım edebilmektedir. Araştırmacılar, örgüt kültürünün, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve etik davranış başta olmak üzere çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunduğunu iddia etmektedirler (Holmes and Marsden, 1996).

Örgütsel kültürün alt kültür çeşitlerinden biri olan gelişim kültürü, çalışanın iş veya iş dışı tutum ve davranışlarına rehberlik yapmak suretiyle, çalışma yaşamında başarılı olmasını sağlamaktadır (Korte and Chermack, 2006). Gelişim kültüründe; büyüme, teşvik etme, yaratıcılık ve çeşitlilik başta olmak üzere önemli motivasyon faktörleri yer almaktadır (Deshpande and Webster,1989). Bu bilgilerden yola çıkarak hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 3b: Örgüt kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Organik süreçlerden mekanik süreçlere inildikçe iş tatminin farklılık gösterdiği ve klan ve adhokrasi kültürüyle pozitif ilişkiliyken; pazar kültürüyle negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Lund, 2003:4). Genel anlamda örgüt kültürünün çalışan performansını etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur. Özel anlamda ise adhokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün çalışan performanslarına nasıl etki ettiği, araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece çalışan performansını arttırmada hangi kültürün daha etkili olduğu görülebilecektir. Aşağıda örgüt kültürü tipleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

5.3.1.Adhokrasi Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yenilikçi çalışan davranış ve tutumları, yenilikçi özellikler gösteren organizasyonel kültürler tarafından desteklenmektedir (Chen, 2004:434). Bu da adhokrasi kültürünün çalışan performansı üzerinde ne kadar etkili olabildiğini ortaya koymaktadır. Kültürün yenilikçi formları organizasyon performansı üzerinde direkt, güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir (Ogbonna and Harris, 2000:782).

Adhokrasi kültüründeki stres, katılım, takım çalışması ve uyum, çalışanlar arasında daha yüksek bir güven, işbirliği ve bağlılığa yol açar (Svein et al., 2005: 26). İşyerinde yaratıcılık teşvik edildiğinden çalışanlar yeni bir şey ortaya koyduğunda ve bunun da işletme ile topluma fayda sağladığını gördüğünde mutlu olması beklenmektedir. Bu kültürde risk göze alındığından çalışanlar yeni uygulamaları desteklemekte ve bu değişim de performans artışını beraberinde

getirebilmektedir. Adhokrasi kültürü diğer kültürlerle ağır bastıkça çalışanların iş tatminleri yükselmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Adhokrasi kültüründe yatay iletişim etkili olarak kullanılmakta ve bu da işlerin etkinliğini ve hızını arttırmaktadır. Lidere olan güven yüksek olduğundan çalışanlar istenilen sonuçlara daha hızlı ulaşabilmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip organizasyonlarda çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu gözlemlenmiştir (Bongers, 2007:45).

Adhokrasi kültürü yetkileri tek merkezde toplayan bir kültür tipi olmaktan ziyade merkezkaç bir yapıya sahiptir. Çalışanlara yetki devredildiğinde ise sorumlulukları ve yönetime katılma faaliyetleri arttığından iş tatminin genel olarak yüksek olması beklenmektedir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklendiğinden (Hooijberg and Petrock, 1993: 30-31) performans artışı da kaçınılmaz olacaktır. Bu noktadan hareketle hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 2a: Adhokrasi kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

5.3.2.Klan Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi

Bu kültürde çalışanlar arası ilişkiler aile bireyleri arasındaki ilişkiler gibidir. Liderler yönetici gibi değil bir anne-baba gibi davranmaktadır. Dolayısıyla resmiyet ve soğukluk azalmakta böylece çalışanlar arası daha sıcak ilişkiler kurulmaktadır. Bu sıcak arkadaşlık ortamının iş tatmini arttırmasını ve işten ayrılmaları azaltmasını beklemek gerçeklikten uzak olmayacaktır. Klan kültürü de adhokrasi kültürü gibi iş tatminini yükseltmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Klan kültüründe genelde en çok değer verilen etkinlik kriterleri uyum ve işçi moralinin yüksek olmasıdır (Densten and Gray, 2007:22).

Bir klan kültüründe yönetimin başlıca görevi işçileri güçlendirmek ve katılımı, bağlılığı ve sadakati kolaylaştırmaktır (Masood et al., 2006: 944). Yönetim çalışanlarının bireysel olarak gelişmelerini istediğini onlara açıkça belirtir ve bireysel performansın arttırılmasını destekler. Yapılan farklı bir araştırmada; destekleyici iş çevresinde çalışan işçilerin daha memnun oldukları ve organizasyonel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Chen, 2004: 434).

Çalışma takımları yarı otonom haline gelmekte, takım bir bütün olarak bireylerini çalışmaya sevk etmekte, kalite çemberleri ile çalışanlar bireysel ve örgütsel performansı nasıl arttırabileceklerine dair fikirlerini açıklayabilmekte ve çalışanlar güçlendirilebilmektedir. Böylece çalışanların işletmeye bağlılığı ve sadakatleri artmaktadır. Tüm bunların çalışan performansını arttıracığı düşünüldüğünden geliştirilen hipotez şu şekildedir:

Hipotez 2b: Klan kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

5.3.3.Hiyerarşi Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi

Prosedürlerin ve kuralların etkin olduğu hiyerarşi kültüründe etkili liderler iyi bir koordinatör ve organizatördürler. Durağanlık ve tahmin edilebilirlik önemlidir. Çalışanları bir arada tutan resmi kurallardır ve çalışanlar bu kurallara uyduğu sürece performanslarını arttırabilirler. Özellikle büyük örgütlerde ve kamu kurumlarında çalışan verimliliğini arttırmanın en iyi yolunun standardize edilmiş normlara bağlılıktan geçtiği düşünülmektedir. Rol belirsizliği ortadan kalktığından ve çalışanlar nerede, ne zaman, neyi yapacakları bildiklerinden işletmeye yapacakları katkı artacaktır.

Bazı araştırmalarda ise iş çevresinin bürokratik doğasının, işçi bağlılığını ve memnuniyetini ne geliştirdiği ne de başka bir yöne çektiği bulunmuştur (Chen, 2004: 434). Lund (2003:4) araştırmasında kontrol, kural ve istikrarlılığı vurgulayan bürokrasi kültürünün, adhokrasi ve klan kültürüne göre işçi memnuniyeti ve sadakatine daha az etki ettiğini gözlemlemiştir.

Resmi işbirliği, merkezileşmiş kararlar, ve dikey iletişimin olduğu bu tür örgütlerin sadece belirli şartlar altında başarılı olduğu görülmektedir. Hızlı değişimin şart olmadığı ve dış çevrenin istikrarlı olduğu ortamlarda bu kültürün başarıya ulaştırma ihtimali yüksektir. Ast-üst arasındaki resmi ilişkilerle çalışanların performansının arttırılabileceği düşünülmektedir. Hofstede ve arkadaşları bürokratik yapılı örgütlerin değer anlamında daha geniş bir otoriye ihtiyaç duyduğunu ve yönetim anlayışı olarak da süreç odaklı olduğunu belirtmektedir (Hofstede et al., 1993:492).

Esnekliği azalttığı düşüncesiyle günümüzde özellikle özel işletmelerde daha az tercih edilen bir örgüt tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte şirketler ilk kurulduğunda bu kültür tipi belli bir dönem kullanılabilir.

Ogbonna ve Harris'in liderlik stili, kültür ve performans üzerine yaptığı çalışma, bürokratik kültür ve performans arasında negatif ilişki olduğunu; bürokratikleşmenin kısa dönem karlılığını azalttığını, uzun dönem büyümeyi engellediğini ve hatta organizasyonun yaşamını etkileyebileceğini öne sürer (Ogbonna and Harris, 2000:782). Bu negatif ilişkiden yola çıkarak oluşturulan hipotez şöyledir:

Hipotez 2c: Hiyerarşi kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip değildir.

5.3.4.Pazar Kültürü- Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışanların sorumluluğu örgüte kattıkları değeri ölçüsünde artmaktadır. Dolayısıyla daha fazla sorumluluk ve yönetimde söz sahibi olmak isteyen çalışanlar bu kültür tipinde daha çok çaba sarf edecektir. Lider sert rekabet ortamından hoşlanır ve bu rekabet ortamında bireyler hep önde olmak isteyeceklerdir. Rekabet ortamında bireyler geride kalmamak için performanslarını sürekli arttırmaya çalışacaktır. Bunun yanında şiddetli rekabetin bireyleri strese sürükleyerek düşük performans sergilemeleri de mümkündür.

Başarı, pazar payının yüksek olmasına bağlı olduğundan sonuç odaklı faaliyetlere verilen önem artacaktır. Üretken ve etkin bireyler yüksek performanslı olarak görülür. Bireysel inisiyatifler ve girişimcilik teşvik edilir. İçsel problemlerden ziyade dışsal problemlere odaklanılır. Liderler, çok çalıştıran üreticiler ve rakiplerdir. Onlar güçlü, kararlı, ödün vermeyen ve çok iş bekleyen kişilerdir (Densten and Gray, 2007:19).

Scherer (1988:484) pazar kültürünün müzakere ve sözleşme fikrini anlattığını belirtir. Smart ve John (1996:229) pazar kültür tipinin daha merkezileşmiş, otokratik karar alma süreçleriyle karakterize edilebileceğini söylemektedir. Sözleşme,

gönüllülük, üye sayısı, düşük duygusal özdeşim pazar kültürünün anahtar göstergeleridir (Scherer 1988:490).

Sonuçlara hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlayacak önemli müşterilere özellikle odaklanılır ve çalışanların bu müşterileri tanımaları sağlanır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri anında karşılanır. Başarı kriteri pazar payıdır. Dünya çapında sert rekabete önem verilir ve rekabet edebilirliği yüksek mal ve hizmetler üretilir (Hooijberg and Petrock, 1993:31). Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsendiğinden rakiplerin stratejilerini öğrenme önem arz etmektedir (Goodman et al., 2001:61).

Amaca giden her yol mubah olduğundan çalışanlar gerekirse kullandıkları yönetime bakmaksızın performanslarını arttıracak her yolu denerler. Çalışanları buna yönelten yöneticilerdir çünkü yöneticiler sonuçlara nasıl ulaşıldığından ziyade sonuçlara ne derece ulaşıldığına bakmaktadırlar. Kazanma duygusu, başarı ve hedefe odaklanma örgütü bir arada tutmaktadır. Buradan yola çıkarak geliştirilen hipotez şöyledir:

Hipotez 2d: Pazar kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

İnsan kaynakları ve örgüt kültürü doğrudan işletmede çalışan insanları ilgilendirdiğine göre bu iki kavramın birlikte çalışanları nasıl etkilediği araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları ve örgüt kültürüne birlikte önem verildiğinde ortaya çıkan sinerji ile işletmeler genel ve özel amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir.

İşletmenin insan kaynakları bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü üzerinde derin izler bırakmakta ve örgüt kültürü de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerleriyle, inançlarıyla, toplumsal kurallarıyla v.s. etkileyebilmektedir. Bu iki kavramın çalışanların performansını ne yönde etkilediğini araştırmak için hipotez şu şekilde kurulmuştur:

Hipotez 3d: Örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ara değişkendir.

6.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Bu tez çalışmasının konusunu organizasyonların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkilerini belirlemektir. Araştırma, Kayseri ve çevresinde faaliyette bulunan işletmelerde uygulanmıştır. Bu işletmeler İnsan Kaynakları Departmanının bulunduğu orta ve büyük ölçekteki işletmelerdir. Bu bölümde araştırma yöntemi ile modeli ve araştırmadan elde edilen bulgular sunulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler Şekil 6.1’de gösterilmiştir.

6.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Performans kavramı literatürde hem işletmeler hem de bireyler için ayrı ayrı tanımlanmaktadır. Bu çalışmada çalışan performansına odaklanılmıştır çünkü işletmenin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle işgörenlerin performanslarının artırılması gerekmektedir. Bireysel performans artışı olmadan örgütsel performansın artmasını beklemek pek rasyonel olmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların performanslarının nasıl artırılabilceği bu tezin çalışma konusunu oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları biriminin yaptığı uygulamalar işletmelerin ve bireylerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla günümüzde tüm örgütler bu uygulamalar üzerine yoğunlaşmakta ve bu uygulamaları örgütler için daha yararlı hale getirmek için çaba sarf etmektedirler.

İşletmelerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmasında etkili olan faktörlerden bir diğeri ise örgüt kültürüdür. Kültürün bireysel ve örgütsel başarı üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışmada ele alınan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu ve örgütteki önemleri bundan önceki bölümlerde anlatılmıştır. Aynı şekilde örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar da aynı şekilde literatür taraması kısmında ortaya konmuştur. Bu tez çalışmasında örgütler için son derece önemli olan bu iki kavram üzerine yoğunlaşmış ve bunların tek tek ve bir bütün olarak çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

6.2.Araştırma Yöntemi

Araştırma, Kayseri bölgesinde imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Anketler 91 farklı işletmeye dağıtılmış ve her bir işletmeden 6 kişinin anketi doldurması istenmiştir. 91 işletmenin 78'inden geri dönüşüm sağlanmış ve dağıtılan 546 anket formundan 459 tanesi cevaplanmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı % 84'tür. Anket formlarının 34 tanesinin eksik ve yetersiz cevaplandırıldığı görülmüş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 425 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansı ile ilgili sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular dokuz alt değişkenle ilgili sorulardır. Bu alt değişkenler; işe alma ve seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dökümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, geri bildirim, ücret ve kariyerdir. 53 sorunun yer aldığı İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır:

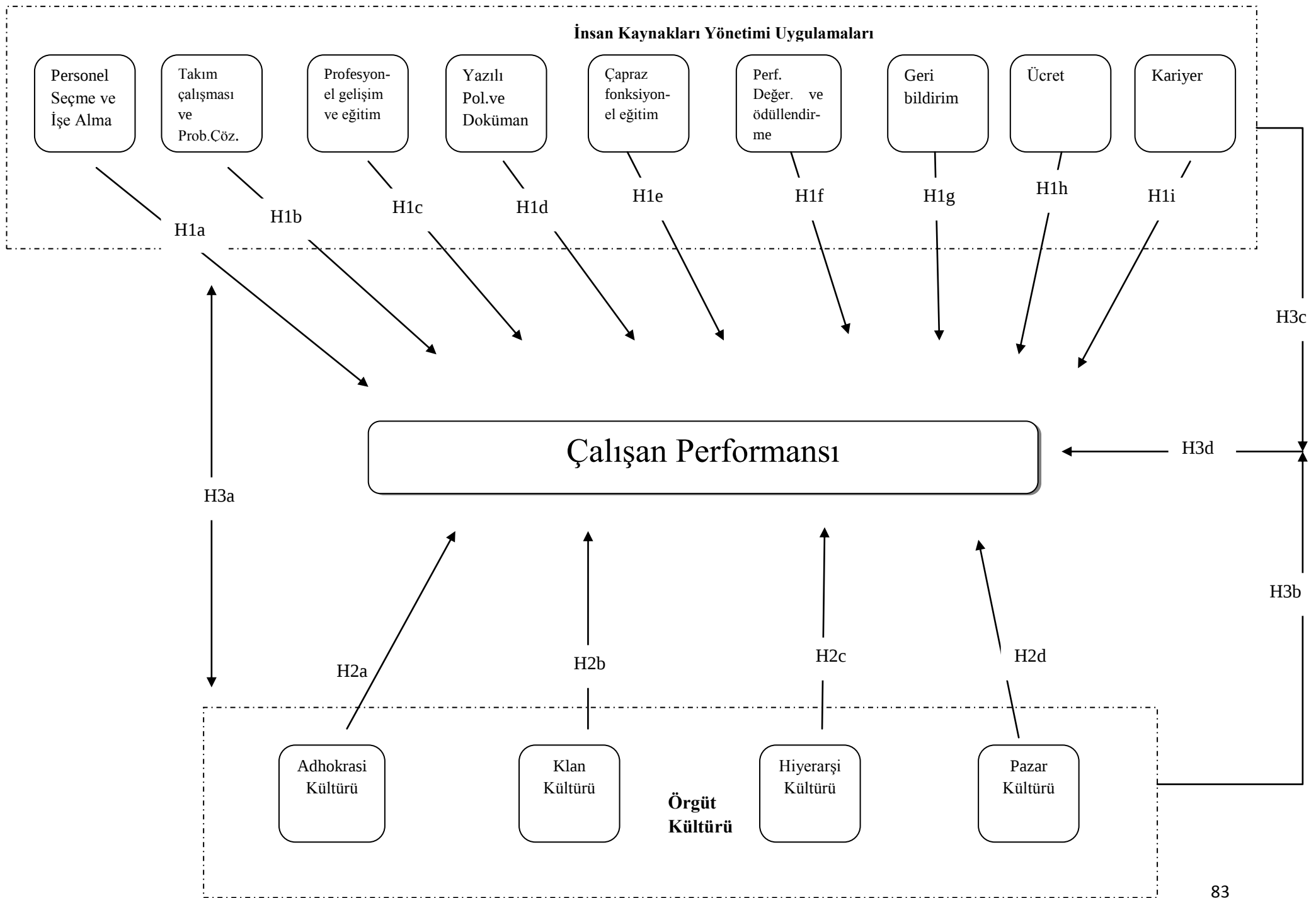
Eğitim, Performans Değerleme ve Dokümantasyon ölçekleri Rogg ve arkadaşlarının (2001) "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction" adlı makalesinden alınmıştır. İşe Alım, Takım Çalışması ve Problem Çözme, Çapraz Eğitim, Performans Değerleme ve Ödüllendirme ölçekleri ise Ahmad ve Schroeder'in (2003) "The Impact of Human Resources Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences" adlı makalesinden alınmıştır. Ücret soruları Iqbal ve arkadaşlarının (2011) "HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study" isimli çalışmasından alınmıştır. Kariyer soruları ise Marwat ve arkadaşlarının (2006) "Impact of human resource management practices on employees performance" adlı makalesinden alınmıştır.

53 ifadenin dokuz başlığa dağılımı ise şöyledir: İşe Alma ve Personel Seçme 5 madde, Takım Çalışması ve Problem Çözme 8 madde, Profesyonel Gelişim ve Eğitim 8 madde, Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon 3 madde, Çapraz Eğitim 4 madde, Performans Değerleme ve Ödüllendirme 10 madde, Geri Bildirim 4 madde, Ücret 4 madde ve Kariyer 7 maddedir. Profesyonel gelişim ve eğitim ölçeği, orijinalinde 9 maddeden oluşmaktadır. Fakat bu ölçekten bir madde, faktör analizinde düşük faktör yükünden dolayı elenmiştir.

Örgüt kültürü soruları için Ergün'ün (2007) "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi" başlıklı çalışmasından yararlanılmıştır. Dört farklı örgüt kültürü tipinin her biri için 6'şar madde sorulmuştur. Çalışan performansı ile ilgili sorular ise Rodwell ve arkadaşlarının (1998) "The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications" isimli makalesinden alınmıştır. Tek boyuttan oluşan bu değişken için 7 maddeden yararlanılmıştır. Çalışan performansı ölçeği, orijinalinde 8 maddeden oluşmaktadır. Fakat bu ölçekten bir madde, faktör analizinde düşük faktör yükünden dolayı elenmiştir.

6.3.Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırmada geliştirilen hipotezler araştırma modelinin gösterildiği Şekil 6.1 üzerinde gösterilmiş ve Tablo 6.1'de de açıklanmıştır. Görüleceği üzere araştırmada geliştirilen toplam 17 adet hipotez bulunmaktadır.



6.1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Tablo 6.1: Araştırmada Geliştirilen Hipotezler.

H1a	İK yönetiminin işe alma ve personel seçme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1b	İK yönetiminin takım çalışması ve problem çözme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1c	İK yönetiminin eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1d	İK yönetiminin yazılı politikalar ve dokümantasyon uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1e	İK yönetiminin çapraz fonksiyonel eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1f	İK yönetiminin performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1g	İK yönetiminin performans geri bildirim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1h	İK yönetiminin ücret uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1i	İK yönetiminin kariyer yönetimi uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2a	Adhokrasi kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.
H2b	Klan kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.
H2c	Hiyerarşi kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip değildir.
H2d	Pazar kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.
H3a	Örgüt kültürü İK uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H3b	Örgüt kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H3c	İK uygulamaları çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H3d	Örgüt kültürü, İKY uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ara değişkendir.

6.4.Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS for Windows 20 ve AMOS programı kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS aracılığı ile açıklayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken, AMOS programı aracılığıyla ise doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da çalışmada gösterilmiştir.

6.5.Örnekleme Ait Demografik Veriler

Örnekleme ait karakteristikler, sayısal değerler (frekanslar) ve % değerleri Tablo 6.2’de gösterilmiştir. İlk demografik değişken çalışanların işletmede hangi mevkide çalıştıklarına yöneliktir. Burada seçenekler dört parçaya ayrılmış ve “a) Üst kademe yönetici, b) Orta kademe yönetici, c) Alt kademe yönetici ve d) Çalışan (Memur)” olarak düzenlenmiştir. İkinci demografik değişken çalışanların çalışma sürelerine yöneliktir. “a) 0-1, b) 1-5, c) 5-10,d) 10-20 ve e) 20 ve sonrası” şeklinde beş farklı seçenek belirlenmiştir. Üçüncü demografik değişken cinsiyet değişkenidir. Dördüncü değişken ile çalışanların yaş aralıkları belirlenmeye çalışılmış ve “a) 20-25, b) 26-35, c) 36-45 ve d) 45 ve sonrası” şeklindeki seçeneklerden birini seçmeleri istenmiştir. Son olarak eğitim düzeyleri ölçülmüş ve “a) Lise, b) Önlisans, c) Lisans ve d) Lisansüstü” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Tüm bu demografik özelliklerle örneklem özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu özelliklerle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Tablo 6.2: Demografik Veriler.

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	% Değerleri
Pozisyon	Üst kademe yönetici	12	2,5
	Orta kademe yönetici	31	6,5
	Alt kademe yönetici	51	10,6
	Çalışan	385	80,4
Çalışma Süresi	0-1	48	10,0
	1-5	104	21,7
	5-10	118	24,6
	10-20	136	28,4
	20+...	73	15,2
Cinsiyet	Erkek	292	61,0
	Kadın	187	39,0
Yaş	20-25	93	19,4
	26-35	152	31,7
	36-45	158	33,0
	45+...	76	15,9
Eğitim Düzeyi	Lise	278	58,0
	Önlisans	102	21,3
	Lisans	94	19,6
	Yüksek L./Doktora	5	1,0

Araştırmaya 425 kişiden elde edilen anket verileri dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar firmadaki mevkileri açısından değerlendirildiğinde %80,4'ü alt seviyede çalışan (385 kişi), %10,6'sı alt seviyede yönetici (51 kişi), % 6,5'i orta seviyede yönetici (31 kişi), % 2,5'i üst düzey yöneticidir (12 kişi). En fazla yoğunluk görüleceği üzere alt seviyede çalışanlardır.

Çalışma süreleri bakımından çalışanların % 10'u 0-1 yıl (48 kişi), % 21,7'si 1-5 yıl (104 kişi), % 24,6'sı 5-10 yıl (118 kişi), % 28,4 10-20 yıl (136 kişi) ve % 15,2's, 20 yıl üzeri (73 kişi) tecrübeye sahiptir. Görüleceği üzere çalışanların çoğu

10-20 yıl arası çalışmakta iken en düşük orandaki %10'u ise 0-1 yıl arası deneyime sahiptir. Katılımcılar cinsiyet bakımından incelendiğinde katılanların %61'i (292 kişi) erkek iken %39'u (187 kişi) bayan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar yaş seviyeleri bakımından incelendiğinde %19,4'ü 20-25 yaş aralığında (93 kişi), %31,7'si 26-35 yaş aralığında (152 kişi), %33'ü 36-45 (158 kişi) ve %15,9'u (76 kişi) 45 yaş üzerindedir. Yaş yoğunlunun en yüksek olduğu aralık %33 ile 36-45 iken en düşük aralık ise %15,9 ile 45 ve sonrasıdır.

Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde çalışanların %58'i lise (278 kişi), %21,3'ü önlisans (102 kişi), %19,6'sı lisans (94 kişi), %1'i ise (5 kişi) lisansüstü eğitim seviyesindedir. En yüksek oran 278 kişi ve %58 oran ile lise mezunu iken en düşük oran %1 ile lisansüstü eğitime sahiptir.

6.6.Faktör Analizi Sonuçları

425 çalışan üzerinde uygulanan anket, üç ana bölüm ve 84 ifadeden oluşmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları 53, örgüt kültürü 24 ve çalışan performansı 7 ifade ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılmasından dolayı verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin ve geçerliliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmadan herhangi bir araştırmanın analiz sonuçlarını tablolastırmak, bu araştırmayla ilgili yorum yapmak, bir hipotezi kabul ya da reddetmek doğru değildir (Şencan, 2005: 1).

Anketi oluşturan likert tipi 84 ifade keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında insan kaynakları uygulamalarının dokuz, örgüt kültürünü dört ve çalışan performansının bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009).

Faktör analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araştırmacının, ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilgisinin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme türlerine keşifsel faktör analizi denir (Tavşancıl, 2006). Bu tez çalışmasında keşifsel faktör analizinin yanında doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin de yapılmasının nedeni, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda verilen kuramsal bilgilerin, keşifsel faktör analizine göre daha sağlıklı bir yapıda olması ve dolayısıyla da daha güçlü bir analiz türü olmasıdır (Şencan, 2005: 408). Bu sebeple önce keşifsel faktör analizi uygulanmış ve ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel kültür ve çalışan performansı soruları ayrı ayrı faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

Geçerlilik, kullanılan ölçeğin ölçülmek istenilen özelliğe uygun olmasıdır. Uygun geçerlilik analizi yöntemi, kullanılan ölçüm aracının türüne göre farklılık göstermektedir (Şencan, 2005: 723). Bu çalışmada yapı geçerliliği uygulanmıştır. Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında bir faktörü doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir (Büyüköztürk, 2003: 162). Doğrulayıcı faktör analizi yapı geçerliliğini test etmek için kullanabilecek bir yöntemdir.

Doğrulayıcı faktör analizinde model içinde kullanılan yapıların doğruluk oranı araştırılmaktadır. Yani her yapıya ait ilgili değişkenlerin gerçekten bağlı oldukları yapıyı açıklayıp açıklamadığı ölçülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin genellikle 0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri ise genellikle tercih edilmemektedir (Akyüz, 2012). Bu yöntem, özellikle sağlam bir teorik modele dayalı ölçeklerin testi için verinin ortaya koymuş olduğu yapının test edilmesinde kullanılmaktadır (Şimşek, 2007: 4).

Modeldeki çok boyutlu kavramlara (insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt kültürü) doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmadan önce keşifsel faktör

analizleri uygulanarak problemlı soruların analizden çıkarılması amaçlanmıştır. Belirli bir boyuta ait olan sorular beklendiği gibi bir kavrama yklenmiyorsa bu maddeler problemlı olarak görülür ve analiz dışı bırakılması gerekir. Bu çalışmada 0.40'ın altında faktör yükü olan değişkenler, yüklenme katsayısı düşük olarak kabul edilip bu soruların keşifsel faktör analizleri sürecinde elimine edilmesi amaçlanmıştır. Faktör analizi sonucunda profesyonel gelişim ve eğitim ile ilgili bir ve çalışan performansı ile ilgili bir sorunun analizden çıkarılması yeterli görülmüştür. Bunun dışında kalan tüm maddeler beklendiği gibi ayrışmıştır. Ayrıca modeldeki tek boyutlu çalışan performansı kavramının geçerliliği keşifsel faktör analizi ile sınanırken, Cronbach Alfa değerine göre güvenirliği test edilmiştir.

Araştırma modelinin yeterliliğini ölçmek için doğrulamacı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan istatistik rakamların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu ltler, modelin uyum iyiliği indexlerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar tarafından yoğun olarak kullanılan ölçütlerden olan Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) (Wheaton et al., 1977; Bentler, 1990) dikkate alınmıştır.

Aynı zamanda bunların yanında Medsker, Williams ve Holahan (1994) tarafından nerilen Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Bollen (1989) tarafından nerilen Artan Uyum İndeksi (IFI) ile Hu ve Bentler (1999) tarafından nerilen Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır. Araştırmalarda Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri, modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılmaktadır. Fakat Iacobucci, çalışmasında bu uyum indeksinin doğru modelleri reddetme yönünde bazı hatalarının olduğu, SRMR indeksinin daha hassas olduğu ve dolayısıyla daha iyi sonuçlar verdiğini belirtilmiştir (Iacobucci, 2010: 96). Bu sebeple bu çalışmada modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde SRMR indeksi tercih edilmiştir. Bu şekilde ölçüklerin uygunluğu kontrol edilmiştir. Söz konusu lklere ilişkin literatürde kabul gören değer aralıkları Tablo 6.3'te verilmiştir (Meydan ve şeşen, 2011: 37):

Tablo 6.3: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları.

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,90$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$
RMSEA	$\leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,08$

Keşifsel faktör analizinden önce her bir değişkene ait örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir.

KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik için KMO" nun .60"tan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler (Büyüköztürk, 2009). Bartlett testi özgün korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranda korelasyon olma ihtimalini test eder.

Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer bu hipotez reddedilirse değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO analizinde 0,7-0,8 arası değerler iyi; 0,5-0,7 arası orta olarak değerlendirilir ve en az 0,5 olmalıdır. 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır. Bu araştırmada tüm değişkenlere ait elde edilen KMO değerleri mükemmel seviyededir. İnsan kaynakları yönetimi değişkenine ait KMO değeri Tablo 6.4'te görüleceği gibi ,926'dır. Bu değer de faktör analizi için yeterli bir değerdir. Barlett küresellik testi de beklendiği gibi anlamlı çıkmıştır.

Tablo 6.4: İKY Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi Sonuçları.

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi		,926
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	11689,576
	Serbestlik derecesi (df)	1378
	Önem (Sig.)	,000

KMO ve Barlett testinden sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarının keşifsel faktör analizinden elde edilen değerler incelenmiştir. Faktörler, faktör yükleri, özdeğer ve açıklanan varyanslar Tablo 6.5’te görülmektedir.

Tablo 6.5: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ucret1	,759								
Ucret2	,752								
Ucret3	,630								
Ucret4	,614								
Eğitim1		,773							
Eğitim2		,769							
Eğitim3		,713							
Eğitim4		,659							
Eğitim5		,635							
Eğitim6		,543							
Eğitim7		,524							
Eğitim8		,456							
Ödulveperf.değerleme1			,719						
Ödulveperf.değerleme2			,662						
Ödulveperf.değerleme3			,650						
Ödulveperf.değerleme4			,628						
Ödulveperf.değerleme5			,589						
Ödulveperf.değerleme6			,507						
Ödulveperf.değerleme7			,492						
Ödulveperf.değerleme8			,459						
Ödulveperf.değerleme9			,455						
Ödulveperf.değerleme10			,437						
Takımçalışması1				,660					
Takımçalışması2				,658					
Takımçalışması3				,629					
Takımçalışması4				,620					
Takımçalışması5				,601					
Takımçalışması6				,578					
Takımçalışması7				,480					
Takımçalışması8				,443					
Geribildirim1					,714				
Geribildirim2					,676				
Geribildirim3					,657				
Geribildirim4					,567				
ÇaprazEğitim1						,765			
ÇaprazEğitim2						,680			
ÇaprazEğitim3						,623			
ÇaprazEğitim4						,574			
İşeAlma1							,778		
İşeAlma2							,756		
İşeAlma3							,751		
İşeAlma4							,734		
İşeAlma5							,700		
Dokümantasyon1								,736	
Dokümantasyon2								,598	
Dokümantasyon3								,490	
Kariyer1									,663
Kariyer2									,629
Kariyer3									,587
Kariyer4									,427
Kariyer5									,491
Kariyer6									,424
Kariyer7									,420
Özdeğer (eigenvalues)	15,740	3,316	2,612	2,131	1,855	1,589	1,489	1,268	1,212
Açıklanan									
Varyans (%)	29,697	6,256	4,927	4,021	3,500	2,998	2,810	2,392	2,287

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninde yapılan faktör analizi sonucu bu değişkeninin 9 alt değişkenden oluştuğu görülmüştür. Bu 9 alt değişkenin neler olduğu ve değişkenlerin madde faktör yükleri Tablo 6.5'te gösterilmiştir. 9 alt değişkenden; ücret boyutundaki maddelerin faktör yükleri ,759 ile ,614 arasında- profesyonel gelişim ve eğitim ,773 ile ,456 arasında- ödüllendirme ve performans değerlendirme ,719 ile ,437 arasında- takım çalışması ve problem çözme ,660 ile ,443 arasında- performans geri bildirim ,714 ile ,567 arasında- çapraz fonksiyonel eğitim ,765 ile ,574 arasında- işe alma ve personel seçme ,778 ile ,700 arasında, yazılı politikalar ve dokümantasyon ,736 ile ,490 arasında- kariyer ,663 ile ,420 arasında değer almaktadır.

Faktör yükleri ,778 ile ,420 arasında değişen bu 9 alt değişken ile açıklanan varyans oranının yüzde 58,88 olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.6'da verilmiştir.

Tablo 6.6: İKY uygulamaları Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	2,515	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,861	<i>Kabul Edilebilir</i>
AGFI	,855	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	,910	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,902	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,912	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,959	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,060	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,057	<i>Kabul Edilebilir</i>

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında insan kaynakları yönetimi ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Örneğin CMIN/DF (Ki-Kare uyum testi) değeri 2,515 ile literatürde kabul edilen değerler arasındadır. Bu değer $2 < \chi^2/sd \leq 5$ arasında bir değer alması kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu gösterir. ,08 değerine eşit veya bu değerden daha küçük olması gereken olması gereken RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değeri ,060 değeri ile modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Sık kullanılan uyum indexlerinden SRMR (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü) değerinin de aynı şekilde ,08 değerine eşit veya bu değerden daha küçük olması gerekirken analizden bu değere ulaştığımız sonuç ,057'dir. Bu da modelin uyumluluğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin KMO ve Barlett testi, keşifsel faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizini yaptıktan sonra örgüt kültürünün ilgili analizlerine geçilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğine ait KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları aşağıda Tablo 6.7'de gösterilmiştir.

Tablo 6.7: Örgüt Kültürü Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,908
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	3948,570
	Serbestlik derecesi (df)	276
	Önem (Sig.)	,000

Örgüt kültürü değişkeninin KMO değeri Tablo 6.7'da gösterildiği gibi,908'dir. Bu değer örgüt kültürü değişkeninin faktör analizi için mükemmel olduğunu gösterir. Barlett küresellik testi de beklendiği gibi anlamlı çıkmıştır. Bu değerler uygun çıktıktan sonra faktör yükleri incelenmiştir. Tablo 6.8'de görüleceği üzere örgüt kültürünün dört değişkene ait faktörlere ayrıldığı görülmektedir.

Dört alt boyutun faktör yükleri ayrı ayrı incelendiğinde Klan kültürü maddelerinin faktör yüklerinin ,682 ile ,630 arasında- Hiyerarşi kültürünün ,729 ile ,581 arasında- Pazar kültürünün ,789 ile ,488 arasında- Adhokrasi kültürünün ,782 ile ,452 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu değerler, faktörleşmenin oldukça iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 6.8. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları.

	1	2	3	4
KlanKültürü1	,682			
KlanKültürü2	,677			
KlanKültürü3	,673			
KlanKültürü4	,658			
KlanKültürü5	,651			
KlanKültürü6	,630			
Hiyerarşi Kül.1		,729		
Hiyerarşi Kül.2		,690		
Hiyerarşi Kül.3		,612		
Hiyerarşi Kül.4		,611		
Hiyerarşi Kül.5		,589		
Hiyerarşi Kül.6		,581		
PazarKültürü1			,789	
PazarKültürü2			,746	
PazarKültürü3			,737	
PazarKültürü4			,735	
PazarKültürü5			,493	
PazarKültürü6			,488	
AdhokrasiKül.1				,782
AdhokrasiKül.2				,674
AdhokrasiKül.3				,662
AdhokrasiKül.4				,636
AdhokrasiKül.5				,458
AdhokrasiKül.6				,452
Özdeğer (eigenvalues)	7,998	2,021	1,435	1,277
Açıklanan Varyans (%)	33,324	8,420	5,978	5,320

Dört alt değişkenden oluşan örgüt kültürü değişkeninin faktör yükleri ,789 ile ,452 arasında değişmektedir. Bu dört alt değişken ile örgüt kültürünün açıklanan varyans oranının yüzde 53,04 olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından, ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.9'da verilmiştir.

Tablo 6.9: Örgüt Kültürü Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	2,74	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,883	<i>Kabul Edilebilir</i>
AGFI	,858	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	,921	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,931	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,909	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,971	<i>İyi</i>
RMSEA	,069	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,051	<i>Kabul Edilebilir</i>

CMIN/DF (Ki-Kare uyum testi) değeri 2,74 ile literatürde kabul edilen değerler arasındadır. RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değeri ,069'dur ve bu değer modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. SRMR (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü) değerinde de sonuç ,051'dir. Bu da modelin uyumluluğunu göstermektedir.

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında örgüt kültürü ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeği ile ilgili yapılan analizler sonrasında çalışan performansı ölçeğinin analizine geçilmiştir. Çalışan performansına ilişkin KMO analizi ve Barlett testi sonuçları ise Tablo 6.10'da görülmektedir.

Tablo 6.10: Çalışan Performansı Sorularına İlişkin KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Barlett Testi.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,854
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	730,840
	Serbestlik derecesi (df)	21
	Önem (Sig.)	,000

Bağımlı değişken olan çalışan performansı değişkeni için KMO analizinde ,854 değeri bulunmuştur ve bu değer de ilgili değişkenin faktör analizi için uygun

olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi sonucu da beklendiği gibi anlamlı çıkmıştır. Çalışan performansı soruları tek faktör altında toplanmışlardır. Keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 6.11’de gösterilmiştir.

Tablo 6.11: Çalışan Performansı faktör analizi sonuçları.

Çalışnperf1	,518
Çalışnperf2	,644
Çalışnperf3	,649
Çalışnperf4	,643
Çalışnperf5	,742
Çalışnperf6	,738
Çalışnperf7	,757

Tabloda görüleceği üzere çalışan performansı maddelerinin faktör yükleri literatürde kabul edilen değerlerdedir. Faktör yükleri ,757 ile ,518 değerleri arasında değişmektedir.

6.7.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçümün ne kadar genellenebileceği güvenilirlik analizi ile belirlenir. Bir ölçeğin farklı ölçümlerde, aynı koşullar altında birbirine benzeyen sonuçlar vermesi, o ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik, bir ölçümün bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi “tutarlı” sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu, 1997: 84).

Güvenilirlik analizinde toplam skorların söz konusu olduğu Likert tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir (Aydın, 2010). Güvenilirlik analizinde birçok model kullanılmaktadır. Bu çalışmada Cronbach alpha katsayısı ile güvenilirlik hesaplanmıştır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır (Kalaycı, 2009).

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,70$ ise ölçek güvenilirliği düşük,

$0,70 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek güvenilirliktir.

Bu çalışmada ilgili boyutların içerdiği tüm anket soruları analize dâhil edilerek Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve α katsayısının 0,70 ve üzerinde olduğu değerler kabul edilmiştir. Analiz sonucuna göre tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu ve yeterli düzeyde güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Bu değerler Tablo 6.12'te gösterilmektedir.

Tablo 6.12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

DEĞİŞKEN		GÜVENİLİRLİK KATSAYISI (α)
İKY Uygulamaları	İşe Alım ve Personel Seçme	,835
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	,817
	Eğitim	,873
	Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon	,701
	Çapraz Eğitim	,786
	Ödüllendirme ve Performans Değerleme	,898
	Geri Besleme	,801
	Ücret	,814
	Kariyer	,830
Örgüt Kültürü	Hiyerarşi	,794
	Klan	,834
	Pazar	,810
	Adhokrasi	,793
Çalışan Performansı		,787

Tablodaki verileri değerlendirdiğimizde göreceli olarak en düşük güvenilirliğe ,701 Cronbach's Alpha değeri ile Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon değişkeni sahipken en yüksek güvenilirliğe ,898 Cronbach's Alpha değeri ile Ödüllendirme ve Performans Değerleme değişkeni sahiptir. Klan kültürü örgüt kültürü tipleri içerisinde ,834 değer ile en yüksek güvenilirliğe sahiptir. Bağımlı değişken çalışan performansı ise güvenilirlik analizi sonucunda ,787 değerini almıştır.

6.8.Yapısal Modele Ait Sonuçlar

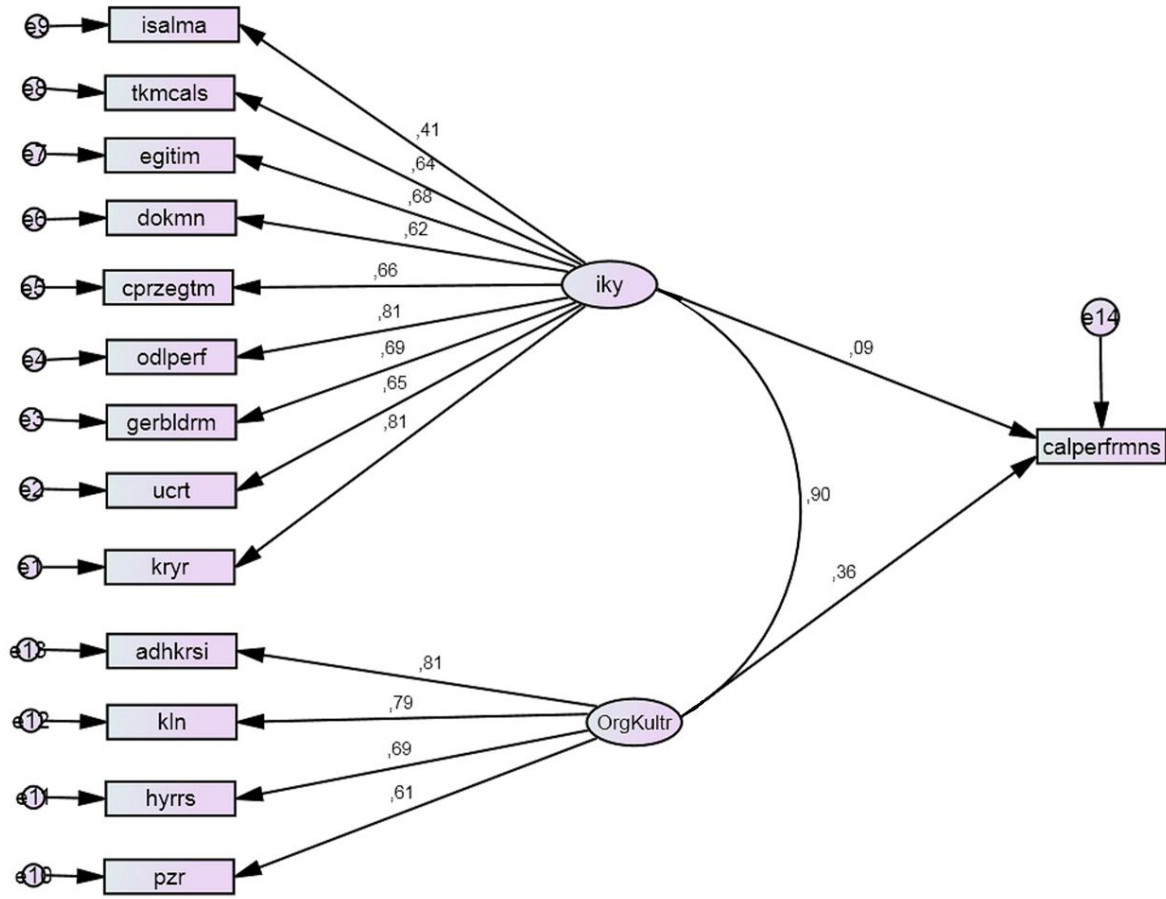
Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin tamamlanmasının ardından ölçüm modeli test edilmiş ve yapısal modelin incelenmesine başlanmıştır. Tablo 6.12’de yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri görülmektedir.

Tablo 6.13: Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları.

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	2,14	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,890	<i>Kabul Edilebilir</i>
AGFI	,859	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	,931	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,932	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,917	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,955	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,064	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,051	<i>Kabul Edilebilir</i>

Bu değerler incelendiğinde Ki-kare/serbestlik derecesi indeksinin kabul edilebilir değer aralığı olan 2 ile 5’in arasında olduğu (2,14) görülmektedir. Model değerlendirmede en çok kullanılan indekslerinden GFI değeri 0,890 olarak bulunmuş ve bu değer yeterli olduğu kabul edilmiştir. RMSEA değeri ,06 ile ,08 arasında bir değer olarak (,064) literatürde kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almıştır. Iacobucci’ye göre (2010) RMSEA’dan daha hassas olan ve daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilen SRMR indeksi de ,051 değeri olarak modelin yeterli olduğunu ortaya koymuştur.

Bunun dışında kalan diğer uygunluk indekslerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettikleri belirlenmiş ve modelin veri tarafından desteklendiği kabul edilmiştir. Şekil 6.2’de kabul edilen yapısal model görülmektedir. Şekilde “standardized estimates” değerleri verilmiştir.



Şekil 6.2: Yapısal Eşitlik Modellemesi.

6.9.Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve gücünü inceler. Değişkenlerin birbiri arasındaki etkileşiminin kuvvetini ortaya koyar. Bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değerinin ne derece artıp azaldığı bu analiz sonucunda görülmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesi konusunda yararlanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, -1 ile +1 arasında değişmekte ve +1 ve -1’e yaklaştıkça iki değişken

arasındaki ilişkinin gücünün arttığı görülmektedir. 0 değeri etkileşimin olmadığını göstermektedir. Tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır.

-1, 0 ve 1 tam değerleri dışında kalan ara değerler için yorum yapmak ise oldukça güçtür. Genellikle, $r > ,70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer $,40 < r < ,70$ ise, “orta derecede ilişki”, $,20 < r < ,40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. $r < ,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

Araştırmada yer alan 14 alt boyutun karşılıklı ilişkilerinin test edildiği korelasyon analizi sonuçları Tablo 6.14’te verilmektedir. Tablo 6.14’te değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyonun olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde en yüksek ortalamaya işe alma değişkeninin sahip olduğu görülmektedir ($x = 4.19$). En düşük ortalamaya sahip olan değişken ise ücret olarak karşımıza çıkmaktadır ($x = 3.52$).

Tablodaki verileri incelediğimizde en yüksek korelasyon ücret ile ödüllendirme ve performans değerlendirme değişkenleri arasındadır ($,692$). En düşük korelasyon ise dokümantasyon ile işe alma arasındadır ($,203$). Çalışan performansı ile korelasyonu en yüksek olan değişken pazar kültürü iken ($,381$) en düşük olan değişken ise ücrettir ($,222$). Çalışan performansı ile en yüksek korelasyona sahip olan insan kaynakları yönetimi uygulaması ise takım çalışmasıdır ($,375$).

Örgüt kültürü tipleri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında en yüksek korelasyona sahip olan iki değişken kariyer ile adhokrasi kültürü iken ($,670$) en düşük korelasyona sahip iki değişken ise işe alma ile pazar kültürü arasındadır ($,226$).

Örgüt kültürü tiplerinden kendi içinde en yüksek korelasyona sahip iki değişken adhokrasi ile klan kültürü iken ($,614$) en düşük korelasyona sahip iki değişken hiyerarşi kültürü ile pazar kültürüdür ($,413$).

Tablo 6.14: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları.

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.İşeAlma	4,1929	,65664	1													
2.TakımÇalışması	3,8012	,63653	,379**	1												
3.Eğitim	3,6188	,77567	,266**	,487**	1											
4.Dokümantasyon	3,7459	,88266	,203**	,483**	,506**	1										
5.Çapraz Eğitim	3,9171	,71025	,328**	,448**	,456**	,463**	1									
6.ÖdülvePerform.	3,6734	,73608	,259**	,512**	,580**	,458**	,494**	1								
7.GeriBildirim	3,9071	,71057	,328**	,460**	,406**	,456**	,463**	,583**	1							
8.Ücret	3,5218	,89776	,233**	,336**	,378**	,271**	,344**	,626**	,405**	1						
9.Kariyer	3,6713	,70045	,293**	,450**	,567**	,501**	,488**	,692**	,510**	,645**	1					
10.Adhokrasi	3,7404	,65471	,263**	,439**	,483**	,516**	,495**	,596**	,530**	,478**	,670**	1				
11.Klan	3,8918	,69131	,325**	,474**	,422**	,360**	,582**	,564**	,538**	,483**	,546**	,614**	1			
12.Hiyerarşi	3,9416	,60086	,337**	,365**	,435**	,403**	,455**	,421**	,536**	,306**	,455**	,535**	,600**	1		
13.Pazar	3,8808	,66067	,226**	,436**	,264**	,378**	,369**	,391**	,355**	,350**	,402**	,504**	,479**	,413**	1	
14.Çalış.performns	4,1086	,57208	,347**	,375**	,222**	,309**	,341**	,259**	,333**	,203**	,312**	,320**	,318**	,335**	,381**	1

N=425 **p< .01; *p< .05

6.10.Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotezlerin Testi

Regresyon analizi, “bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır” (Ural ve Kılıç, 2006:253). Hiyerarşik regresyon analizinin yapıldığı bu çalışmamızda bağımlı değişken çalışan performansı iken bağımsız değişkenler insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının formel yapısını destekleyici psikolojik ve mental ortam hazırladığı düşünüldüğünden hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Bu nedenle önce demografik değişkenlerle çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlılığına bakılmıştır. Ardından demografik değişkenlerle birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan alt değişkenlerin çalışan performansını ne derece etkilediğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra demografik değişkenlerle birlikte hem insan kaynakları yönetimi uygulamaları alt değişkenleri hem de örgüt kültürünün alt değişkenleri birlikte regresyon analizine tabi tutulmuş ve çalışan performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu amaçla geliştirilen regresyon modeli aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned} \text{ÇP} = & \beta_0 + \beta_1 \times \text{FG} + \beta_2 \times \text{ÇY} + \beta_3 \times \text{Cİ} + \beta_4 \times \text{ÇY} + \beta_5 \times \text{ES} + \beta_6 \times \text{İA} + \beta_7 \times \text{TÇ} + \beta_8 \times \text{EG} + \beta_9 \times \\ & \text{DOK} + \beta_{10} \times \text{ÇE} + \beta_{11} \times \text{PERF} + \beta_{12} \times \text{GB} + \beta_{13} \times \text{UCRT} + \beta_{14} \times \text{KR} + \beta_{15} \times \text{ADH} + \beta_{16} \times \text{KLN} + \\ & \beta_{17} \times \text{HYR} + \beta_{18} \times \text{PZR} \end{aligned}$$

Kısaltmaların açıklamaları:

FG: Firmadaki Görevi

ÇY: Çalışma Yılı

Cİ: Cinsiyet

ÇY: Çalışanın Yaşı

ES: Eğitim Seviyesi

İA: İşe Alma

TÇ: Takım Çalışması

EG: Eğitim Seviyesi

DOK: Dokümantasyon

ÇE: Çapraz Eğitim

PERF: Performans Değerleme

GB: Geri Bildirim

UCR: Ücret

KR: Kariyer

ADH: Adhokrasi Kültürü

KLN: Klan Kültürü

HYR: Hiyerarşi Kültürü

PZR: Pazar Kültürü

Regresyon modelinde hata terimleri arasında otokorelasyon etkisi de incelenmiştir. Bunun için Durbin Watson testi kullanılmıştır. Durbin-Watson değeri 1,5–2,5 arasında ise, modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Tablo 6.15 için test sonucu elde edilen Durbin-Watson değerleri bu kabul edilebilir değerler arasındadır (Model 1 için 1.539, Model 2 için 1.791, Model 3 için 1.798). Diğer yandan çoklu doğrusal bağıntı (multicollinearity) probleminin olup olmadığı araştırılmış, bunun için VIF değerlerine bakılmıştır. Bütün değerler 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağıntı probleminin olmadığı görülmüştür.

Tablo 6.15: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken:Çalışan Performansı					
	(Model 1)		(Model 2)		(Model 3)	
	Std.B.	t value	Std.B.	t value	Std.B.	t value
Firmadaki görevi (Çalışan, yönetici)	-,026	-,503	,016	,332	,005	,100
Kaç yıldır mevcut firmada çalıştığı	,046	,728	,003	,054	-,010	-,181
Çalışanın Cinsiyeti	-,003	-,062	,028	,611	,025	,544
Çalışanın Yaşı	,127	1,993*	,126	2,190*	,123	2,138*
Eğitim Seviyesi	,011	,214	,010	,210	,010	,224
Personeli İşe Alma			,196	4,006**	,181	3,714**
Takım Çalışması			,165	2,877**	,132	2,264*
Eğitim			-,068	-1,152	-,058	-,973
Dokümantasyon			,080	1,413	,046	,799
Çapraz Eğitim			,119	2,175*	,103	1,808
Ödüllendirme ve Performans Değerleme			-,091	-1,272	-,089	-1,257
Geri Bildirim			,123	2,130*	,094	1,582
Ücret			-,017	-,281	-,035	-,572
Kariyer			,130	1,858	,112	1,529
Adhokrasi Kültürü					-,012	-,179
Klan Kültürü					-,048	-,723
Hiyerarşi Kültürü					,089	1,502
Pazar Kültürü					,189	3,573**
R ²	,029		,254		,285	
Düzeltilmiş R ²	,017		,228		,253	
F	2, 502		9,970		8,994	

N= 425; **p<.01; *p<.05

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 6.15'te verilmiştir. R^2 katsayısı; bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı). Demografik değişkenler ve çalışan performansı ile yapılan regresyon analizini gösteren 1. Modelde düzeltilmiş R^2 değeri ,017 ve $p < ,05$ 'tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 2,502'dir. Bu modelde 5 farklı demografik değişkenden sadece yaş değişkeninin çalışan performansını etkilediği görülmektedir ($\beta = ,127$, $p < ,05$). Firmadaki pozisyon, kaç yıl çalışıldığı, cinsiyet ve eğitim durumu çalışan performansını etkilememektedir.

2. Modelde, demografik değişkenlerle birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Bu modelde düzeltilmiş R^2 değeri ,22.8 ve $p < ,01$ 'dir. Analiz sonucu göstermektedir ki demografik değişkenlerden yaş ($\beta = ,126$; $p < ,05$), insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ise işe alma ($\beta = ,196$; $p < ,01$), takım çalışması ($\beta = ,165$; $p < ,01$), çapraz eğitim ($\beta = ,119$; $p < ,05$) ve geri bildirim ($\beta = ,123$; $p < ,05$) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu modele göre eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, ödüllendirme ve performans değerlendirme, ücret ve kariyer değişkenleri ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

3. Modeli test etmek için regresyon analizine çalışan performansının belirleyicileri olarak demografik değişkenler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü değişkenleri bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Bu modelde düzeltilmiş R^2 değeri ,25.3 ve $p < ,01$ 'dir. Sonuçlar göstermektedir ki demografik değişkenlerden yaş ($\beta = ,123$; $p < ,05$), insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alma ($\beta = ,181$; $p < ,01$) ve takım çalışması ($\beta = ,132$; $p < ,01$), örgüt kültüründen ise pazar kültürü ($\beta = ,189$; $p < ,01$) çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu modelde klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü'nün çalışan performansını etkilemediği gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü analize eklendiğinde insan kaynakları yönetimi değişkenlerinden çapraz eğitim ve geri bildirimin çalışan performansına olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu sonuç örgüt kültürünün, çapraz eğitim ve geri bildirim ile çalışan performansı ilişkisinde ara değişken olduğunu göstermektedir.

Demografik değişkenler ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları bir bütün olarak çalışan performansı üzerindeki yaklaşık % 22’lik değişimi açıklamaktadır. Örgüt kültürü değişkeni de analize eklendiğinde bu etki yaklaşık %25’e çıkmaktadır. 3. Modelde, rgt kültürünün yaklaşık % 3’lk bir açıklama yüzdesi 3. modele eklemiş ve modelin açıklama yüzdesini artırmıştır.

Yaş faktörü her üç modelde de çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun dışında kalan demografik değişkenlerin 3 modelde de çalışan performansı ile anlamlı ilişkilerinin olmadığı görülmüştür.

Bu araştırmanın ana amaçlarında birisi, örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı ilişkisinde ara değişken olup olmadığını test etmektir. Bunun için farklı regresyon analizleri yapılmıştır. Ara değişken etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 6.16’da gösterilmektedir.

Tablo 6.16: Ara Değişken Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.

	Bağımlı Değişkenler							
	İKY		Çalışan Performansı		Çalışan Performansı		Çalışan Performansı	
	Uygulamaları		Çalışan Performansı		Çalışan Performansı		Çalışan Performansı	
	<u>(Model 1)</u>		<u>(Model 2)</u>		<u>(Model 3)</u>		<u>(Model 4)</u>	
<u>Bağımsız Değişkenler</u>	Std. B	t value	Std. B	t value	Std. B	t value	Std. B	t value
İKY Uygulamaları	-	-	-	-	,418**	9,453	,230**	3,389
Örgüt Kültürü	,766**	24,494	,421**	9,556	-	-	,246**	3,625
	R ² =,586		R ² =,178		R ² =,174		R ² =,199	
	Düz. R ² =,586		Düz. R ² =,176		Düz. R ² =,172		Düz. R ² =,196	
	F=599,963		F=91,319		F=89,358		F=52,533	

N =425 ; **p <.01; *p <.05

Tablo 6.16'daki birinci modele göre örgüt kültürü ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($\beta=,766$; $p<.01$). Örgüt kültürü, tek başına insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında % 58,6 etkiye sahiptir. Bu sonuç da Hipotez 3a'yı desteklemektedir.

Model 2'de, bir bütün olarak örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmış ve Hipotez 3b'yi destekleyecek sonuca ulaşılmıştır. Yani örgüt kültürü çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,421$; $p<.01$). Örgüt kültürü, çalışan performansındaki değişimin % 17'sinde sorumludur.

Model 3'te çalışan performansının belirleyicisi olarak bir bütün halde insan kaynakları yönetimi uygulamaları test edilmiştir. Test sonucu, genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansını arttırdığını göstermiştir ($\beta=,418$; $p<.01$). Dolayısıyla Hipotez 3c de desteklenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, tek başına çalışan performansındaki değişimin aynı örgüt kültüründe olduğu gibi %17 sini açıklamaktadır.

Son olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkisi Model 4'te araştırılmıştır. Hipotez 3d'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün ara değişken rolünde olduğu öne sürülmüştür. Model 4, örgüt kültürünün ara değişken rolü oynamakta olduğuna dair işaretler vermiştir. Tablo 6.16'ya göre Model 3'te insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki ($\beta=,418$; $p<.01$) etkisi, Model 4'te manidarlık seviyesini kaybetmese de azalmıştır ($\beta=,230$; $p<.01$). Bu sonuca göre örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3d kısmen kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü, analiz sonucuna göre çalışan performansındaki değişimin %19'unu açıklamaktadır. Model 2 ve 3'te bu iki değişken ayrı ayrı yaklaşık %17'şer katkı sağlarken, beraber yaptıkları katkı yaklaşık %19'a çıkmıştır.

Bu araştırmada 17 hipotez test edilmiştir. 9'u kabul edilmiş, 7'si reddedilmiş ve 1'i ise kısmen kabul edilmiştir. Sonuçlar Tablo 6.17'te gösterilmiştir.

Tablo 6.17: Araştırmada Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları.

Hipotez		Sonuç
H1a	İnsan kaynakları yönetiminin işe alma ve personel seçme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1b	İnsan kaynakları yönetiminin takım çalışması ve problem çözme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1c	İnsan kaynakları yönetiminin eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1d	İnsan kaynakları yönetiminin yazılı politikalar ve dokümantasyon uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1e	İnsan kaynakları yönetiminin çapraz fonksiyonel eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1f	İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1g	İnsan kaynakları yönetiminin performans geri bildirim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H1h	İnsan kaynakları yönetiminin ücret uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H1i	İnsan kaynakları yönetiminin kariyer yönetimi uygulamaları, çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red
H2a	Örgüt kültürü tiplerinden Adhokrasi Kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.	Red
H2b	Örgüt kültürü tiplerinden Klan Kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.	Red
H2c	Örgüt kültürü tiplerinden Hiyerarşi Kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip değildir.	Kabul
H2d	Örgüt kültürü tiplerinden Pazar Kültürü çalışan performansını olumlu yönde etkiler.	Kabul
H3a	Örgüt kültürü insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H3b	Örgüt kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H3c	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
H3d	Örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ara değişkendir.	Kısmen Kabul

7.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde, çeşitli analizler sonucu elde edilen bilgi ve bulgulara göre hipotezler değerlendirilerek bu çalışmanın incelenen alan için meydana getirdiği sonuçlar ifade edilecektir. Aynı zamanda ortaya konulan sonuçlarla birlikte ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulacak ve araştırmanın kısıtlarına değinilecektir.

7.1.Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif korelasyonun olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise en yüksek ortalamaya işe alma değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan değişken ise ücret olarak karşımıza çıkmaktadır.

En yüksek korelasyon değerlerine sahip iki değişken ücret ile ödüllendirme ve performans değerlendirmedir. Buradan ödüllendirme konusunda en fazla kullanılan aracın ücret olduğu sonucuna varılabilir. Aynı şekilde çalışanların performansları değerlendirildikçe yüksek performanslı çalışanlara ücret verilerek ödüllendirildiği de görülmektedir.

Çalışan performansı ile ilişkili olduğu düşünülen 13 boyuttan (9 adet insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutu, 4 adet örgüt kültürü boyutu) çalışan performansı ile en yüksek korelasyona sahip olan değişken pazar kültürüdür. Bu sonuç aynı zamanda regresyon analizi sonucu ile de desteklenmiştir. Regresyon analizinde pazar kültürünün çalışan performansını anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Pazar kültürü sonuç odaklı bir kültür olduğundan performans artışına önem verilmektedir çünkü performansta istenilen seviyeye ulaşılmadan istenilen sonuçlara ulaşmak veya ulaşılan sonuçların nitelik ve niceliğini arttırmak kolay değildir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt kültürü ve çalışan performansı ilişkisi belirlenmeye çalışıldığından genel olarak tüm işletme yöneticileri, özel olarak ise insan kaynakları yöneticileri için faydalı olabilecek sonuçlar ortaya konmuştur. Bu çalışmanın önemli bulgularından biri insan kaynakları

uygulamaları ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin ortaya çıkmasıdır. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç Buchowicz (1990), Denison (1990), Calori ve Sarnin (1991), Check-Teck (1992) ve Cawood (2008) tarafından yapılan araştırmalar ile de desteklenmektedir. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre bu ilişki pozitif yönde çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticiler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması için örgüt kültürünün etkinliğinden faydalanmalıdırlar. Çünkü örgütü örgüt yapan özelliklerinin ve değerlerinin kaynağı örgüt kültürüne dayandırılmaktadır (Fındıkçı, 2000:147). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında etkinliği fazla olan örgüt kültürünün yapısı ve işleyişi, insan kaynakları yöneticileri tarafından doğru bir şekilde anlaşılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt için çalışan ve örgüt içerisinde belirli bir kültürü oluşturan insanlarla ilgilenmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün yerleşmesi ve etkinliğinin artırılması ancak insanlarla sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları kurum kültüründen etkilenmektedir ve bu da çalışanlara etki etmektedir.

Bir diğer taraftan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt kültürünün benimsenmesi ve etkinliği konusu üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsendiği bir örgüt kültüründe, çalışanlar arası güven, karşılıklı saygı ve sevgi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş görenlere değerli oldukları hissettirilebilir, verilen eğitimlerle bir eğitim kültürü oluşturulabilir ve çalışanların katılımı sağlanarak bireysel katkılarına değer verildiği gösterilebilir. Bu ve bunun gibi örneklerle işletme içerisinde etkin bir örgüt kültürü oluşturulabilir.

Bu çalışmadan çıkarılabilecek bir diğer sonuç, çalışan performansını arttırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğudur. Mirsepasi'nin de (2004) çalışmasında belirttiği gibi insan kaynakları yönetimi, çalışan performansını arttırmayı amaçlayan bir uygulamalar sistemidir ve böylece bireysel, örgütsel ve sosyal amaçlara ulaşılmış olunacaktır. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için, etkin insan kaynakları stratejileri oluşturmalı ve uygulamalı, böylece insan kaynaklarının performansı arttırılmaya çalışılmalıdır. Bu çalışmanın sonucuna göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan

personeli seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim verme, çalışan performansını arttırmaktadır.

Doğru personel doğru işe yerleştirildiğinde, çalışan kendisinden beklenen performansa ulaşılabilir fakat işe alım aşamasında yanlışlar yapılırsa çalışan performansını arttırmak kolay olmayacaktır. Örgüt içerisinde işletmenin ihtiyaç duyduğu boş pozisyonlar doğru bir şekilde belirlenmeli ve nitelikli adaylardan bir havuz oluşturulmalıdır. Ardından ise bu havuzdan iş şartnamelerine uygun işgörenler objektif bir şekilde belirlenip işe yerleştirilmeli ve bu işgörenlerin işe uyumları sağlanmalıdır. Bu yapılanlar işgören performansını arttırmada atılacak belki de ilk adımlar olacaktır.

Takım çalışmaları ile bireyler bir araya gelmekte ve ortaya çıkan sinerji ile kişisel performanslarını arttırabilmektedirler. Takımlar his ve düşüncelerin paylaşıldığı, fiziksel yakınlığın yanında duygusal yakınlığın da olduğu birey topluluklarıdır. Hem diğer bireylerle ortak çalışma hem de onların desteğini arkasında hissetme, bireyleri bedensel olarak rahatlatıp fiziksel yorgunluğu azaltmanın yanında ruhsal olarak da rahatlatabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışan performansının artmasını beklemek gerçeklikten uzak olmayacaktır.

Çalışan kabiliyetlerini arttıran bir yöntem olan çapraz eğitim ile çalışanların birden çok işi yapmaları sağlanarak daha verimli hale getirilebilmeleri mümkündür. Yeteneklerinin gelişmesinin yanında çalışanlar yeri geldiğinde farklı işler yaparak monotonluklarını azaltabilecek ve başka işlerde de başarıya ulaşabildiklerini gördüklerinde özgüvenleri de artacaktır. Bu kazançların da çalışan performansına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar, bulunduğu örgüt içi pozisyonda sergiledikleri davranışlara tanıklık eden herkesin ve özellikle yöneticilerinin performansları hakkında ne düşündüğünü bilmek isterler. Yöneticiler tarafından çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunulmalı, performansı düşük olan bireylerle temasa geçerek performansları arttırılmaya çalışılmalıdır. Performansları zaten iyi olan bireylere ise yeni ufuklar göstererek sürekli gelişimleri sağlanmalıdır. Geri bildirim vermenin bir diğer faydası ise, işletmenin personelinin gelişimini önemseydiğini göstermesidir. Başkaları tarafından önemsenen bireyler de genellikle onları önemseyecek ve karşılıklı çıkarlar maksimize edilmiş olacaktır. Geri bildirim ile işletme, çalışana

takip edildiği hissini verdiğiinden çalışan kendini boşlukta hissetmeyecek ve daha çok gayret gösterecektir. Tüm bu olguların çalışan performansını arttıracakı düşünölmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre insan kaynaklarının eğitimi, yazılı politikalar ve dokümantasyon, ödüllendirme ve performans değeriendirme, ücret ve kariyer değışkenlerinin çalışan performansını beklendiğinin aksine olumlu yönde etkilememektedir. Bu sonuçlar mevcut örneklemden elde edilen bulgulardır. Farklı araştırmalarda bu çalışmada ulaşılan sonuçların aksine ulaşılabilir. Dolayısıyla bu değışkenlerin çalışan performansını arttırmadığı gibi bir sonuca varmak her zaman doğru olmayacaktır.

Bu çalışmada etkin bir örgüt kültürünün çalışan performansını arttırabileceği görölmüşür. Kültür, örgüt içerisinde paylaşılan değerielerin, inançların ve normların yerleşmesini sağlayarak çalışan performansını arttırabilir. Etkili karar alma, raporlama, başkalarından öğrenme ve başkalarıyla bilgi paylaşma, takım çalışması, departmanlar arası sinerjiyi sağlama ve yaratıcılığı teşvik etme gibi kültürel değerieler çalışan performansını pozitif yönde etkileyebilir.

Kültür bir organizasyonun tüm ekonomik ve sosyal amaçlarını etkileyebilir. Bu yüzden kurum kültürü, çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar veya gruplar arası etkileşimin zorlaştığı zamanlarda, kuruluşun kültürü ilgili birimler arasında koordinasyonu teşvik ederek problemleri aşmaya yardım edebilmektedir.

Örgüt kültürü belirsizliğin yarattığı gerginliğin yönetilmesi konusunda, örgüt içindeki birey veya grupları etkileyerek önemli bir rol oynar. Bireysel ve örgütsel başarımın oluşmasında, dolayısıyla örgütün bir bütün olarak verimliliğinin artmasında pay sahibidir (Schein, 1988).

Özel olarak örgüt kültürü tiplerine baktığımızda pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı görölmüşür. Daha önce de bahsedildiği gibi pazar kültüründe rekabet özendirilmektedir ve rekabet ortamında bireyler geride kalmamak için performanslarını sürekli arttırmaya çalışacaklardır. Bu kültürde bireysel inisiyatifler ve girişimcilik teşvik edilirken üretken bireyler yüksek performanslı olarak görölmektedir. Pazar kültüründe sonuçlar önemlidir ve ödüllendirmeler de

sonuçlara ulaşma derecesine göre verilmektedir. Sonuçlara ulaşmak için çalışanların, yapabildiklerinden daha fazlasını yapmaya çalışacakları düşünülmektedir.

Örgüt kültürü tiplerinden adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün çalışan performansına olumlu bir katkı yapmadığı gözlemlenmiştir. Hiyerarşi kültürü, beklendiği gibi çalışan performansını olumlu yönde etkilememektedir. Farklı araştırmalarla bu kültürlerin performansa nasıl etki ettiğini araştırmak bilim insanlarını ve yöneticileri daha doğru sonuçlara ulaştıracaktır.

Örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi incelendiğinde, örgüt kültürünün kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle, örgüt kültürü insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasında kısmen ara değişken rolüne sahiptir.

Sonuç olarak, çalışanlardan elde edilebilecek verimi arttırmaya çalışmak, günümüz modern işletmelerinin ana amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu çalışmada da bu amaca nasıl ulaşılacağına dair ipuçları verilmiştir. Özetle, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği artırılabilirse çalışan performansının da artırılacağı görülmüştür.

7.2.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, genellikle tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlamalardan ilki, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkindir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hepsinin ölçülmesi, anketin uygulanabilirliğini azaltacağından mümkün olmamıştır. İşçi sağlığı ve güvenliği, personel bilgi sistemleri, sosyal olanaklar, yetenek yönetimi, endüstri ilişkileri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ve benzeri konularda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen, insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarının araştırma kapsamına alınmasıdır. Bu şekilde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha bütüncül bir bakış açısıyla bakılabilecek ve daha kapsamlı sonuçlara ulaşılacaktır.

Örgüt kültürü konusunda literatürde birden çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında yaygın olarak kullanılan Quin ve Cameron modelinden yararlanılmıştır. Farklı örgüt kültürü yaklaşımlarının kullanılması (Geert Hofstede'nin Yaklaşımı, Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı, Denison ve Mishra'nın yaklaşımı, Harrison ve Handy'nin yaklaşımı, Goffee ve Jones'un yaklaşımı v.b.) ve elde edilen sonuçların bir bütün halinde değerlendirilmesi, daha doğru sonuçlara götürecektir.

Performans konusunda ise sadece çalışanların performansları dikkate alınmıştır. Performans değerlendirmesinde, firma performansı, iş performansı, yenilik performansı ve genel performans gibi performansla ilgili farklı ölçekler kullanılarak, ilişkiler farklı açılardan tartışılabilir.

Son olarak anket çalışmasının sadece Kayseri yöresinde uygulanması sınırlamalardan bir diğeridir. Anketlerin daha fazla şehir ve işletmede uygulanarak yapılacak analizler sonucu hipotezlerin yeniden test edilmesi halinde daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının Türkiye'deki işletmeler adına genelleştirilmesi için daha kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır. Böylece elde edilen sonuçlar daha genellenebilir ve gerçeğe daha yakın sonuçlar olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Abeysekera R., (2007), “The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executives Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka”, Contemporary Management Research, Vol.3.No.3.
2. Acar A. C. (2007). “İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, İstanbul: Literatür Yayınları.
3. Acar, C., Adal, Z., Ataay, İ., Dünder, G., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L., Uyargil, C., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul.
4. Açıkalın, A., (2000), “İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi”, Pegem-A Yayıncılık, Ankara, 172.
5. Adair, J. G. (1984), “The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact”. Journal of applied psychology, 69(2), 334.
6. Adamson S.J., Noeleen Doherty, Claire Viney, (1998), “The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice”, British Journal of Management, Vol:9, No:4, s.254.
7. Agarwal R., Ferratt T.W., (1999), “Coping with Labor Scarcity in It: Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention”, Pinnaflex, Cincinnati, s.27.
8. Ahmad, S., Schroeder, R.G., (2003), “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”, Journal of Operations Management, 21, ss.19-43.
9. Akal, Z., (2003), “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

10. Akıncı, B.Z. (1998). “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
11. Aksu, G., Acuner, A., Tabak, R., (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı, 4:2, Ankara.
12. Aktan, C.C., (1999), “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: (3) İnsan Mühendisliği”, TÜGİAD Yayınları. İstanbul.
13. Akyüz, B., (2012), “Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
14. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. ve Kacmar, K. M., (1999), “Human Resource Management – A Strategic Approach”, 3. Basım. USA: The Dryden Press – Harcourt Brace & Company, s.261.
15. AÖF Yayınları (2002), Genel İşletme, 2. Baskı, A.Ü. Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
16. AÖF yayınları, (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1.Baskı, A.Ü. Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, s.165.
17. Argon T., Eren A., (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s.17.
18. Armstrong M., (2002), “Employee Reward, Chartered Institute of Personnel and Development”, CIPD House, London.

19. Armstrong, M. (2010). Translated by M. Arrabi, O. Mahdie, Strategic Human Resources Management. Cultural Researches Office, third edition (in Farsi).
20. Artan S., (1981), “Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama”, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239.
21. Arthur, J. B., (1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, Academy of Management Journal, Vol.37, pp. 670-687.
22. Avolio, B.J., Bass, B.M., (1995), “Individualised Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership”, Leadership Quarterly, 6: 199-218.
23. Aydın, A., (2010), “Orman ürünleri sanayi sektöründe toplam kalite yönetimi Uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkilerinin Belirlenmesine yönelik yapısal bir model”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
24. Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
25. Aytaç, S., (2005), “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
26. Masood S.A., Backhouse, C. J., Burns N. D., Dani S. S., (2006), “Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective”, Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK, p.941-919.
27. Balcı, A., (2000). “Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama”, Ankara: Nobel Yay.

28. Baloglu, S., (1997), "The relationship between destination images and sociodemographic and trip characteristics of international travelers", Journal of Vacation Marketing, 3: 221-233.
29. Banker ,R. D., Seok-Young L., Gordon P., and Dhinu S., (1996), "Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome Based Incentive Compensation", Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 920-949.
30. Baruch, Y., (2004), "Managing Careers Theory and Practice", London: Prentice Hall.s3
31. Barutçugil, İ.S., (1988), "Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri", Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
32. Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, İstanbul.
33. Barutçugil, İ. (2004). "Organizasyonlarda Duygu Yönetimi", İstanbul, Kariyer Yayınları.
34. Baştürk, C., (2003), "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Active:Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:5, Sayı:28, 60-78.
35. Başaran, İ. E., (2000). "Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)", Feryal Matbaası, Ankara. S.424
36. Bayraktaroğlu S., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.3.
37. Bayram, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". Sayıştay Dergisi. C. 62, 47-65.

38. Bechtold B.L. (1997), "Toward a Participative Organizational Culture: Evolution Or Revolution?", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.1, s.4-15.
39. Benligiray S., (2003), "Ücret Yönetimi". Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 178.
40. Benligiray, S., Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Tunus, H.C., (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Eskişehir.
41. Bentler, P. M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models" [Yapısal Modellerde Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri]. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
42. Bingöl D., (1997), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta, Üçüncü baskı, İstanbul, s.8.
43. Bingöl, D., Naktiyok A., (2001), "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri". 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26.Mayıs, 323-336.
44. Bingöl, D., (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.6.
45. Bingöl, D., (1997), "Personel Yönetimi", Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 223
46. Bingöl, D., (1996), "Personel Yönetimi". İstanbul: Beta Basım Yayım.
47. Black, P., William D., (1998), "Assessment and classroom learning", *Assessment in Education* 5, no. 1: 7-75.

48. Bollen, K. A. (1990). "Overall fit in covariance structure models: two types of sample size effects". *Psychological Bulletin*, 107(2), 256.
49. Bordoloi, S.K., Matsuo, H., (2001). "Human Resource Planning in Knowledge-Intensive Operations: A Model for Learning with Stochastic Turnover", *European Journal of Operational Research*, 130, 169-189.
50. Borman, W. C., Motowidlo, S. J., (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, s. 71-98.
51. Boselie, P., Wiele V.T., (2002), "Employees perception of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave", *Managing service Quality*, Vol.12, No.3, 165-172.
52. Brooks, I., (1997), "Leadership of a Cultural Change Process", *Health Manpower Management*, 23/4, Aug, 113-119.
53. Buchowicz, B., (1990), "Cultural transition and attitude change", *Journal of General Management*, 15(4), 45-55.
54. Bulut, B. N., (2005), "İlköğretim Öğretmenlerinde Stres Yaratan Yaşam Olayları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:13.
55. Büyüköztürk, Şener (2003), "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Ankara: Pegem Yayıncılık.
56. Büyüköztürk, Ş., (2009), "Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum" (9.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

57. Calori, R., Sarnin, P., (1991). "Corporate culture and economic performance: a French study", *Organisation Studies*, 12(1), 49–74.
58. Cameron, K.S. ve R.E. Quinn., (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Addison Wesley Longman, Inc.
59. Cameron, K. S. ve R.E. Quinn, (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Jossey-Bass, San Francisco.
60. Campbell, J. P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". *New perspectives on organizational effectiveness*, 13-55.
61. Cascio, F.W., Shurygailo, S., (2003), "E-Leadership and Virtual Teams", *Organizational Dynamics*, 31 (4), 362–376.
62. Cawood, S., (2008), "Company culture: the intangible pathway to profitability", *Employment Relations Today*, 34(4), 27–35.
63. Champoux, J.E., (2011), "Organizational Behaviour", New York, Routledge.
64. Check-Teck, F., (1992), "Culture, productivity and structure", *Organisation Studies*, 13(4), 589– 609.
65. Chen, L.H., Liaw, S.Y., Lee, T.Z., (2003), "Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study", *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 3, pp. 299-318.
66. Chen, L.Y., (2004), 'Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction ve Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan', *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 5, 1/2; s.432-438

67. Chris J., (1995), Culture, London: Routledge, p.11.
68. Clegg, A., (2001), "Occupational Stres in Nursing: Areview of the Literature". Journal of Nursing Management, 9,101-106.
69. Condrey S.E., (2011), "Handbook of HRM in government", third edition, John Wiley & Sons, Inc., 989 Market Street, San Francisco, CA, USA
70. Cooke F. L., (2000), 'Human Resource Strategy to improve Organizational Performance: A reoute for British firms'. Working Paper No 9 EWERC, Manchester School of Management.
71. Coulter, G.A., Grossen B., (1997), "The effectiveness of in-class instructive feedback versus after-class instructive feedback for teachers learning direct instruction teaching behaviors", Effective School Practices 16: 21–35.
72. Cully,M. W. , S.O'Reilly, A., Dix,G., (1999), "Britain at Work: As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey", Routledge, London.
73. Çakmak, N., Ocaklı E., (2008), "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?", Bilgi Dünyası Dergisi, Sayı: 9/2: 567-569.
74. Çavdar H, Çavdar M. (2010), "İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları", Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.1, pp. 79-93.
75. Çelik A., Fettahlıoğlu Ö.A. Fettahlıoğlu H.S., (1999), "İşletmelerde Veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme Ve Kamu Kuruluşlarda Yapılan Bir Uygulama", Standart Dergisi. Yıl: 38, Mart, ss:447.
76. Çelik M., (2007), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

77. Çınar O., (1997), “Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Uni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s. 7.
78. Çiftçi, B., Dolgun, U., Özler, D.E., Kağrıoğlu, D., Çolak, A. ve Serinkan, C. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Etkin Kitabevi.
79. Çiğdem K., (1998), “Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile”, İstanbul: Yapı Kredi Yay., 1998, s.36.
80. Daft, R., (2000), “Organization Theory and Design”, 7th Edition. Ohio-USA: South-Western Publishing.
81. Daft, R.L., (2003), “Organization Theory and Design”, South-Western College Publishing, Ohio.
82. Daniels, A. C. (1994), “Bringing out the best in people”, New York, NY: McGraw-Hill.
83. Davies, H. T. O., Mannion R., Jacobs R., Powell A. E., Marshall M. N., (2007), "Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance." Medical Care Research and Review 64, no. 1, 46-65.
84. Deal, T. E., Kenedy A.A., (1982), “Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life”, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
85. Decenzo, D. A., Robbins, S. P., (2002), “Fundamentos de administración”. México: Person Educación.
86. Delery, J. T., Doty, D.H., (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions,” Academy of Management Journal, Vol.39, pp 802-835.

87. Denisi, A.S., Griffin, R.W., (2001), "Human Resource Management", Boston: Houghton Mifflin Company.
88. Denison, D. R., (1990). "Corporate Culture and Organisational Effectiveness", New York, NY: Wiley.
89. Deniz, N., Bakkalbaşı, İ.O., (2010), "İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18, 183-208.
90. Densten, I. L., Gray J. H., (2007), 'Leadership Applications –Organisational Effectiveness', <http://www.cda.forces.gc.ca>, Erişim Tarihi:07.05.2007.
91. Deshpande, R., Webster, J.R. F. E., (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", Journal of Marketing, 53, 3–15.
92. Deshpandé, R., Farley J.U. ve Webster F.E., Jr., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: Quadrant Analysis", Journal of Marketing, Cilt 57, Ocak 1993: 23-27
93. Dinçer, Ö., (1992), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul.
94. Doğan, S., (2003), "Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi", Standard, Yıl:4-2, Sayı:496, 33-39.
95. Dwyer, S., Orlando C. R. Kenneth C., (2003), "Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", Journal of Business Research, 56 (12), 1009-1019.
96. Eargled M., (2006), "Okulda Performans Yönetimi Modeli", Ankara.
97. Earl, L.M., (2003), Assessment as Learning: Thousand Oaks, CA: Corwin

98. Ellez, A. M., (1999), “Öğretim Elemanı Stresi ve Başarı Güdüsü”, Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
99. Erdem F., (1996). *İşletme Kültürü*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları, , s.1.
100. Erdoğan, İ., (1997), “Eğitimde değişim yönetimi”, Eğitim Yonetimi, 3 (2), 199-200.
101. Erdoğan, İ., (1991), “İşletmelerde Davranış”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul.
102. Erdoğan, İ., (1991), “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.
103. Erengül B., (2003), “Alt Kültürleri Bütünleyen Liderlik”, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Ekidir.), s. 21.
104. Ergül, Ş., (1996), “Personel Yönetimi”, Araştırma Yayınları No; 9, İstanbul.
105. Erengül B., (2003), “Alt Kültürleri Bütünleyen Liderlik”, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Ekidir.), s. 21.
106. Ergül, Ş., (1996), “Personel Yönetimi”, Araştırma Yayınları No; 9, İstanbul.
107. Ergün, E., (2003), “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”,Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
108. Ergün, E., (2007), “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.

109. Etzioni, A. (1959), "Authority Structure and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 4, Sayı 1, Haziran 1959: 43-67.
110. Ferda E., (1996), "İşletme Kültürü", Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları, s.1.
111. Fındıkcı, İ., (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
112. Fjortoft, N., Smart J.C., (1994), "Enhancing Organizational Effectiveness:The Importance of Culture Type and Mission Agreement", *Higher Education*, Cilt 27, 429-447.
113. Fletcher C., Perry E. L., (2009). "Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Ulusal Kültür, Çağdaş Araştırmalar ve Gelecekteki Eğilimler Konusunda Bir inceleme".(Ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran). *Endüstri, iş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. C. 1. İstanbul: Literatür Yayıncılık. 157- 177.
114. Florea, N., Goldbach, I., Goldbach, F. , (2011), "Relationships Between Human Resources Management and Organizational Culture." *Proceedings of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, 487-496.
115. Flynn W. J., Mathis R. L., Jackson J. H., Langan P. J., (2004), "Healthcare Human Resource Management", Thomson, South-Western.
116. Ford, C., VE Gioia, D., (2000), "Factors Influencing Creativity in The Domain Of Managerial Decision Making", *Journal of Management*, 26(4):705-732.
117. George, J.M., Jones G.R., (2005), "Understanding and Managing Organizational Behavior", New Jersey: Pearson Prentice Hall.

118. Georgopoulos B.S., Tannenbaum A.S. (1957), “A Study of Organizational Effectiveness”, *American Sociological Review* 22/5:534-540.
119. Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B., Cardy R. L., (2004), “Managing Human Resources”, (4 bs.). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
120. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., (1987), “Toward a contingency theory of compensation strategy”, *Strategic Management Journal*, 8(2), 169–182.
121. Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., (1988), “Compensation strategy: an overview and future steps”, *Human Resource Planning*, 11(3), 173–189.
122. Goodman, E., Raymond F., Z., Gifford D.B. (2001). “The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life”, *Organizational Development Journal*, Cilt 19, Sayı 3, 58-68.
123. Gordon M., (2003), “Sosyoloji sözlüğü”, çeviren o. Akınhay, d. Kömürcü, *Bilim ve Sanat Yayınları*, Ankara, s.386
124. Gök, S., (2006), “21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, s. 20-21.
125. Göksel A.,(2003), “İşletme Yönetimi”, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul, s.60.
126. Göral, R., (2006), “Büro Yönetimi”, *Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
127. Granrose, C.S. Portwood, J.D., (1987), “Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management”, *Academy of Management Journal*, 30 (4), 699- 720.
128. Griffin R. W., (1990), “Management”, *Houghton Mifflin Co.*, Boston.

129. Grzelak, J. (1988), "Conflict and cooperation", Introduction to social psychology: A European perspective.
130. Guest, D.E., (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", International Journal of Human Resource Management, 8: 263-276.
131. Guthrie, J., (2001), "High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand", Academy of Management Journal, 44 (1): 180-191.
132. Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B., Shore, J.E., (1993), "Organizational Career Development", Jossey-Bass, San Francisco, CA.
133. Güvenç, B., (1974), "Kültür ve İnsan", İstanbul: Remzi Kitabevi.
134. Gümüşsuyu, C., (2005), "Yaratıcı Örgüt Kültürü", Ankara: TODAIE yayınları.
135. Gümüştekin E., Öztemiz A.B., (2005), "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s.271-288.
136. Gürüz, D., Özdemir, Y., (2004), "İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Media Cat.
137. Gürüz, D., Yaylacı, G., Ö., (2004), "Eğitimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul, 170-171
138. Hançer, M., (2004), "İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları", Ankara: Detay Yayıncılık.

139. Hattie, J., Timperley H., (2007), "The power of feedback", *Review of Educational Research* 77, no. 1: 81–112.
140. Henkin, A., Wanat, C., (1994), "Problem-solving teams and the improvement of organizational performance in schools", *School Organization*, 1, (2), 121-39.
141. Hofstede, G. (1981), "Culture and Organizations", *International Studies of Management and Organization*, Cilt 10, Sayı 4, 15-41.
142. Hofstede, G., Bond M.H. Chung-Leung LUK. (1993), "Individual perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, Cilt 14, Sayı 4, 483-503.
143. Holmes, S. ve Marsden, S., (1996), "An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms", *Accounting Horizons* 10, s. 26–53.
144. Hooijberg, R., Petrock F., (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
145. Howard, L. W. (1998), "Validating The Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures" *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt 6, No. 3, 231-250
146. Hu, L. T., Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
147. Huselid M. A., (1995), "The Impact of human Resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp 635-672.

148. Iacobucci, D., (2010), “Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics”, *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1), 90-98.
149. Ingram, H., (1996), “Linking Teamwork With Performance”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol: 2, No: 4: 1352-7592.
150. Iqbal M.Z., Arif M.I., Abbas F., (2011) “HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study” *International Education Studies* Vol. 4, No. 4; November 2011
151. Işıkkhan, V., (1999), “Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stresi Faktörleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 32, 2, 43–57.
152. Ivancevich J. M., (2004), “Human Resource Management”. (9.bs.). USA: McGrawHill Irwin.
153. İşcan, Ö.F., Timuroğlu K., (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.
154. Jackson, J. H., Mathis R. L., (2012), “Human resource management: Essential perspectives”, sixth edition. Mason, OH: South-Western.
155. Jenks, C. (Ed.). (1995). “Visual Culture”. Psychology Press.
156. Kalaycı Ş. (2006), “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
157. Kanten, P., (2008), “Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış*

Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

158. Kaplan M., (2007), “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
159. Karcıoğlu F.,Timuroğlu M.K., (2006), “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi.
160. Kasper, H., (2002), “Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations”, European Journal of Marketing. 36.9/10, 1047-1057.
161. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (1998), “Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak”, Çev. N. Muallimoglu, İstanbul, s.23.
162. Kaynak, T., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü.İ.F. Yayını No:276, İstanbul: Dönence Basımevi.
163. Klatt, L.A., Murdick, R.G., Schuster, F.E., (1985), “Human Resource Management”, Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
164. Koch, M.J., McGrath, R.G., (1996), ‘Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter’, Strategic Management Journal, Vol.17, 335–54
165. Koçel, T. (1972), ”İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar” İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, İ.Ü Fakültesi Yayınları, C.1, S.1 İstanbul.

166. Kohli, A., (1985), “Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople’s Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation”, *Journal of Marketing Research*, 22, s. 424–433.
167. Kongar, E., (1972), “Toplumsal Değişme”, Ankara: Bilgi Yayınevi
168. Korte, R. F. ve Chermack, T. J., (2006), “Changing Organizational Culture with Scenario Planning”, *Futures*, s. 1–12.
169. Kosa, G., (2011), “Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir araştırma”, *sosyal bilimler dergisi / cilt: xiii, sayı 2*.
170. Kozlu, C., (1986), “Kurumsal kültür”, İstanbul:Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
171. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). “Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers”. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
172. Landy, F.J., Barnes- Farrell J., Cleveland J.N., (1980), “Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation:A Follow-Up”, *Journal of Applied Psychology*, 65, 355-356.
173. Lawler, E. E., (2000), “Rewarding excellence”, San Francisco, Josey-Bass
174. Lee, J., Miller, D., (1999), “People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms”, *Strategic Management Journal*, 20: 579-593.
175. Lepak, D. P., Snell, S. A., (1999), “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.

176. Levy, P.E., Williams J.R., (1998), "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 53–65.
177. Liao, Y.S., (2005), "Business strategy and performance: the role of human resource management control", *Personnel Review*, vol.34, no.3, 294-309.
178. Liberatore, R., (1994), "Kültür Faktörü ve Kalite", *Bizden Haberler Dergisi*, İstanbul: Koç Grubu Yayını, 19.
179. Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., Ireland, R.D., (2007), "The Value of Human Resource Management for Organizational Performance", *Business Horizons*, 50, 503-511.
180. Locke, E.A., Latham G.P., (1984), "Goal setting: A motivational technique that Works", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
181. Lund, D. B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal Of Business and Industrial Marketing*, Cilt 18, Sayı 3, 219-236.
182. Luthans, F., (1992), "Organizational Behaviour", 6th Edition, New York McGraw Hil.
183. Marwat, Z. A., Qureshi, T. M., Ramay, M. I., (2006), "Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance". *International Journal a Case of Pakistan Telecom Sector*. [www.emeraldinsight, com/Resource12/htm](http://www.emeraldinsight.com/Resource12/htm).
184. McKenzie J., Koeninn W., (1998), "Kültürel Yenilenme", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı,14,18.
185. Meek V. L., (1988), "Organizational culture: origins and weaknesses". *Organization studies*, 9(4), 453-473.

186. Medsker, G. J., Williams, L. J., Holahan, P. J. (1994). "A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research". *Journal of Management*, 20(2), 439-464.
187. Menezes L. M., (2012), "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308 - 328.
188. Meydan C. H., Şeşen, H., (2011), "Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları", Ankara, Detay Yayıncılık
189. Milkovich, T.G., Boudreau, W.J., (1998), "Human Resource Management", (8th edition), Boston, Irwin.
190. Milkovich G. T., Newman J. M.,(1999), "Compensation", (6. Bs.) Malaysia: Irwin McGraw-Hill.
191. Miner. J.B., (1992), "Industrial/Organizational Psychology", New York, McGraw Hill.
192. Mirsepasi, N., (2004), "Strategic management of human resources and work relations", Tehran, Mir publications.
193. Mirsepassi, N., (2004), "Human Resource Strategic Management & Labour Relation", Mir, twenty - third edition (in Farsi).
194. Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., (1999), "Human Resource Management", 7. Basım. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
195. Mondy, R.W. Premeaux, S.R., (1995), "Management: Concepts, Practices and Skills", New Jersey: Prentice Hall.

196. Moore C., Gunz H., Hall D.T., (2007), "Tracing The Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies", Handbook of Career Studies, Editorler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, p.14.
197. Morgan, G., (1997), "Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor", MESS yayınları.
198. Muchinsky, M.P., (2000), "Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 21 No 7, 801-805.
199. Naquin, C., Tynan, R., (2003), "The team halo effect: why teams are not blamed for their failures", Journal of Applied Psychology, 88, (2), 332-40.
200. Newman, K., Nollen S., (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", Journal of International Business Studies, London, 27(4): 753-779, Fourth Quarter.
201. O'Reilly, M.F., Renzaglia A., Lee S., (1994), "An analysis of acquisition, generalization and maintenance of systematic instruction competencies by pre-service teachers using behavioral supervision techniques", Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities 29: 22-33.
202. Ogbonna E., Harris, L. C., (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", International Journal of Human Resource Management, 11,766-788
203. Olorunniwo, F., Udo, G., (2002), "The Impact of Management and Employees on Cellular Manufacturing Implementation", International Journal of Production Economics, 76, 27-38.

204. Oshagbemi, T., (2000), "Is Lenght of Service Related to the Level of Job Satisfaction?" International Journal of Social Economics, 27(3):213-226.
205. Ott, J. S., (1989), "The Organizational Culture Perspective", Chicago, Dorsey Press.
206. Ouchi, W. G., (1987), "Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?", Çev.Yakut Güneri, İstanbul:İlgi Yayıncılık.
207. Ögüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M., (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12), 270-290.
208. Önelge, Y., (2007), "İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
209. Örucü E., Kanbur A., (2008), "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Yönetim ve Ekonomi Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İİBF.
210. Özgen, H., Öztürk, A. Yalçın, A., (2005), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi. Adana.
211. Özmutaf, N.M., (2007), "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı:2: 41-60.
212. Öztürk, A.T., (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 1-10.

213. Palmer M. J., (1993), “Performans Değerlendirmeleri”, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
214. Palmer, M., Winters, K., (1993), “İnsan Kaynakları”, (Çeviren: D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota yayınları
215. Peçen, Ü., Kaya, N., (2013), “Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel Yenilikçilik düzeyi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14 (1), 95-111
216. Pennington, P., Christine T., Richard C., (2003), “The Relationship of Leadership Practices to Culture”, Journal of Leadership Education, 2 (1), 31-44.
217. Petrescu A.I., Simmons R., (2008), “Human resource management practices and workers job satisfaction”, International Journal of Manpower, Vol.29,No.7,pp.651-667.
218. Pettigrew, A. M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly, Cilt 24, 570-581.
219. Pfeffer, J. (1995), “Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan”, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Serisi, Gençlik Yayınları, İstanbul.
220. Philip, T., (1990), “Appraising Performance For Results”, 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill ,s.1.Prue, D. M., Fairbank, J. A., (1981), “Performance feedback in organizational behavior management: A review”, Journal of Organizational Behavior Management, 3(1): 1–16.
221. Quinn, R. E., Cameron, K. S., (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.

222. Quinn, R.E., Herbert W. H., Priscilla S. R., Michael P. T., (1991), “A Competing Value Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context”, *The Journal of Business Communication*, Cilt 28, Sayı 3, 213-232.
223. Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., Thompson, M. P. (1991). “A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts”. *Journal of Business Communication*, 28(3), 213-232.
224. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”. *Management science*, 29(3), 363-377.
225. Rathel, J.M., Drasgow E., Christle C.C. ,(2008), “Effects of supervisor performance feedback on increasing pre-service teachers positive communication behavior with students with emotional and behavioral disorders”, *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* 16, no. 2: 67–77.
226. Raelin J.A.(1999). “Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)”, Çeviren: Kamuran Tuncay, Türkiye İş Bankası Yayınları NO: 412, İstanbul, Ekim 1999, s. 22
227. Rice, E. M., Schneider, G. T. (1994). “A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making”, 1980-1991.*Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58.
228. Robbins, H., Finley, M., (1995), “Why Teams Don’t Work”, United States of America: Peterson’s/Pacesetter Books.
229. Rodwell, J. J., Kienzle, R., Shadur, M. A., (1998), “The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance:

The integral role of communications”, Human Resource Management, 37(3-4), 277-293.

230. Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., Schmitt N., (2001), “Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction”, Journal of Management, 27, 431-449.
231. Ross, P.M., Tronson D.A., (2005), “Providing quality feedback. Where to from here?”, In Proceedings of scholarly inquiry into science teaching and learning symposium. Sydney: UniServe Science.
232. Rousseau, D. M., Mclean P. J., (1993), “The Contracts of Individuals and Organizations”, (ed.), Cummings, L. L. and Staw, B. M., Research in Organizational Behavior, 15, s. 1-43.
233. Rummler, G. A., Brache, A. P., (1995), “Improving performance: Managing the white space on the organizational chart”, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
234. Sabuncuoğlu Z., (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
235. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), “Örgütsel Psikoloji”, Bursa, Ezgi Kitabevi.
236. Sabuncuoğlu, Z. (1996), “Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, A.Ö.F.Yayını, Eskişehir.
237. Sabuncuoğlu, Z., (1997), “Personel Yönetimi”, Bursa.
238. Sadullah, Ö., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Cavide Uyargil v.d., 3.bs. İstanbul, Beta Yayınları, s.2.

239. Saffold, G., (1988), "Culture traits, strength and organizational performance beyond strong culture", *Academy of Management Review*.13/4, 546-558.
240. Scheeler, M.C., Lee D.L., (2002), "Using technology to deliver immediate corrective feedback to pre-service teachers", *Journal of Behavioral Education* 11, no. 4: 231–241.
241. Scheeler, M.C., McAfee J.K., Ruhl K.L., Lee D.L., (2006), "Effects of corrective feedback delivered via wireless technology on pre-service teacher performance and student behaviour", *Teacher Education and Special Education* 29, no. 1: 12–25.
242. Scheeler, M.C., Macluckie M., Albright K., (2008), "Effects of immediate feedback delivered by peer tutors on the oral presentation skills of adolescents with learning disabilities", *Remedial and Special Education* 11: 1–10.
243. Schein, E. H., (1988), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
244. Schein, E.H. (1985), "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, London.
245. Schein, E.H., (1992), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
246. Schein E.H., (1996), "Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economic Development Board", *The MIT Press*, s.159-160.
247. Schein, E. H., (2004), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

248. Scherer, R. P. (1988), "A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission With Application to American Denominations", *Journal for Scientific Study of Religion*, Cilt 27, Sayı 4, 475-498.
249. Schermerhon J. R., (1996), "Management and Organizational Behavior", John Wiley- Sons Inc. New York.
250. Schuler, R. S., Mcmillan, I. C., (1984), "Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, 241-255.
251. Schultz, D.P., Schultz, S.E., (2005), "Psychology And Industry Today", 9th Edition, New York, Macmillan Publishing.
252. Sendelbach, N. B., (1993), "The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks", *Human Resource Management*, 32(1): 75-99.
253. Shaw, J. D., Gupta, N., Delery, J. E., (2001), "Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation", *Strategic Management Journal*, 22(4), 379–386.
254. Shen, J., Edwards, V., (2004), 'Recruitment and Selection in Chinese MNEs,' *International Journal of Human Resource Management*, 15, 4/5, 814–835.
255. Shute, V., (2008), "Focus on formative feedback", *Review of Educational Research* 78, no. 1: 153–189.
256. Sikander, W., (2010), "Impact of Leadership Styles on Employee's Performance and Their Health In SME Sector", Superior University, Master Thesis MBA, Unpublication, 99: 20-34.

257. Singh K., (2004), 'Impact of HR practices on perceived firm performance in India'. Asia pacific Journal of Human Resources 42:3 301-317.
258. Smart, J. C., Edward P. St. John., (1996), "Organizational Culture and Effectiveness In Higher Education: A Test of The Culture Type and Strong Culture Hypotheses", Educational Evaluation and Policy Analysis, Cilt 18, Sayı 3, 219- 241.
259. Soadat S., (2007), "Human Resource Management". SAMT Institute (In Farsi).
260. Soomro R. B, Gilal R .G, Jatoi M. M., (2011), "Examining the impact of human resources management (hrm) practices on employees performance; a case study of pakistani commercial banking sector", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.3, No.1, pp 865-878.
261. Spector, P.E., (1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences", USA, SAGE Publications.
262. Sulzer-Azaroff, B., Mayer, G. R., (1991), "Behavior analysis for lasting change", Fort Worth, TX: Harcourt Brace College.
263. Svein L., Øgaard T., Marnburg E., (2005), "Organizational Culture and Performance Evidence From The Fast Food Restaurant Industry", Blackwell Publishing Ltd. 5, 23–34
264. Şencan, H., (2005), "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlik ve Güvenirlik", Ankara: Seçkin Yayıncılık.
265. Şimşek, Ö.F., (2007), "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları", İstanbul, Ekinoks Yayıncılık.
266. Şimşek M.Ş., Öge S., (2007), "Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara, Gazi Kitabevi, s.9.

267. Şişman M., (1994), “Örgüt Kültürü” (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma), Anadolu Üni.Yayınları No:732, Eskişehir, s. 41
268. Şişman, M. (2007), “Örgütler ve Kültürler –Örgüt Kültürü”. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
269. Tahir M.Q., Ramay I.M., (2006), ‘Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Pakistan’, Muhammad Ali Jinnah University Islamabad.
270. Tarlığ, Y.T., (2006), “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
271. Tavşancıl E., (2006), “Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi”, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
272. Terpstra, D., Rozell, E., (1993), “The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance”, Personnel Psychology, 46, 27-48.
273. Tezcan, M. (1993), “Kültür ve Kişilik”, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
274. Tokay, T., (2001), “Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
275. Torrington D., Hall L., Taylor S., (2005), “Human Resource Management”, Sixth Edition. England: Prentice Hall.

276. Torun, A., (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 43-53.
277. Trahant, B.B., Koonce, R., (1997), “12 Principles of Organizational Transforming”, Management Review, vol.86, No:8.
278. Turan, S. N., (2008), “Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
279. Turunç, Ö., (2010), “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1): 251-269.
280. Uçkun, G., Pelit E., (2003), “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standard, Yıl:42, Sayı:493, 49-54.
281. Ulukuş, K.S., (2005), “Polis, Stres Verimlilik ve Baş Etme Yolları”, Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 1, 137-154.
282. Ural A, Kılıç, İ., (2006), “Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi”, Detay Yayıncılık, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara.
283. Uyargil, C., (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”. İÜ. İşletme Fakültesi Yayın No. 262, İstanbul.
284. Uyargil, C., (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
285. Uzunçarşılı A.S.(2001). “Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Marmara Uni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2001,s. 10

286. Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O., (2000), “Şirket Kültürü ve İş Prensipleri”, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
287. Ülgen, H., (1993), “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması”, İstanbul: Şahinkaya. Matbaacılık, 231-237.
288. Ünver, Y, (2005), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri”, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
289. Van Houten, R., (1980), “Learning through feedback”, New York: Human Sciences Press.
290. Wallace, J., E.(1995), “Corporatist Control and Organisational Commitment Among Professional,” Social Forces, Vol.73, pp. 811-840.
291. Weber, M., (1998), “Sosyoloji Yazıları”, From Max Weber:Essay in Sociology. (Çev. Taha Parla), 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları 344, Politika Dizisi 18.
292. Weiss, D., (1993), “Başarılı Ekip Oluşturma”, Çev. E. Tuksan, İstanbul.
293. Werbel J. D., DeMarie S. M., (2005), “Aligning strategic human resource management and person-environment fit”, Human Resource Management Review, 15, 247-262.
294. Werther, W.B., Keith D., (1996), “Human Resources and Personnel Management”, McGraw-Hill, USA.
295. West, M.A., Hirst, G., (2003), “Cooperation and teamwork for innovation.In M. A. West., D. Tjosvold, and K.G. Smith (eds.): International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working. Chichester: John Wiley Sons, Ltd., 297–319.

296. Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F. ve Summers, G. F. (1977), “Assessing Reliability and Stability in Panel Models”, David R. Heise. (Ed.). Sociological Methodology (ss. 84-136). San Francisco: Jossey-Bass.
297. Wilkonson,M.; Fogarty,M. ve Melville, (1996), “Organizational Culture Change Throught Traning and Cultural Immersion”, Journal of Organizational Change Management,19/4, Aug, pp.69- 81.
298. Wood, S., De Menezes, L. (1998), “High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers“ manpower and skills practices survey”, Human Relations,51(4): 485-515.
299. Xiao, J., (1996), “The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen”, China, Human Resource Development Quarterly, 7(1): 55-73.
300. Yanadori, Y., Marler, J. H., (2006), “Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms?”, Strategic Management Journal, 27(6), 559–570.
301. Yayla, A., (2003), “Siyasi Düşünce Sözlüğü”, Ankara: Liberte Yayınları.
302. Yelboğa, A., (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2: 196-211.
303. Yıldırım, D.Ş., (2006), “Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
304. Yıldız O., Dağdeviren Çetinyokuş T. M. (2008), “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1, 239-248.

305. Yılmaz, A., Ekici S. (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 1-19.
306. Yu, T., Wu, N., (2009), “A Review of Study on the Competing Values Framework”, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 7, 37-42.
307. Yumuşak, S., (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 13 (3), 241-251.
308. Zeitz G., Johanneson R., Ritchie J.E., (1997), "Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture", Group & Organization Management, Vol. 22, No.4, s.414-444.

Elektronik Yayınlar

1. Bongers E., (2007), “Towards A Balanced Organisational Culture”, www.ehma.org/fileupload/File/Conference, Erişim Tarihi:24.12.2007.
2. Cam, E., (2006), “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, [Http://www.insanbilimleri.com/ Makaleler/ Psikoloji/ Calismayasaminda.htm](http://www.insanbilimleri.com/Makaleler/Psikoloji/Calismayasaminda.htm), 01 Mayıs 2006.
3. Carrillat, François A., Fernanado Jaramillo and William B. Locander , “Market- Driving Organizations”, Academy of Marketing Science Review, Vol: 2004, No: 5, <http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf>, Erişim Tarihi: 07.05.2007, 1-14.
4. Conner, J., Ulrich, D. (2011), “Human resource roles: creating value, not rhetoric”, <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001640095>, 08.05.2011.

5. <http://enm.blogcu.com/verimlilik-nedir/9077537>, 01.01.2014
6. <http://hiyerarsi.nedir.com/>, 03.01.2014
7. <http://muhasebeturk.org/ecopedia/398-o/26856-organizasyon-el-kitabi-nedir-ne-demek.html> 28.07.2013
8. <http://www.hakkında-bilgi-nedir.com/hiyerarsi-hiyerarsik-nedir+hiyerarsi-hiyerarsik-hakkında-bilgi>, 04.01.2014
9. <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/performans-yonetimi/177>, 12.11.2013
10. <http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16818-orgut-kulturu-degisim-yonetimi>: 05.05.2013
11. <http://www.isbul.net/rehber/is-yerinde-strese-neden-olan-faktorler/> 10.01.2014
12. Işıksan, V., (2002). “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Basa Çıkma Yolları”. <http://www.tisk.org.tr/isverderg/06200001/çalışmah.htm.-02.10.2002>.
13. www.tdk.gov.tr, 01.01.2014

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Konya’da doğan Mustafa Kesen 2009 yılında Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nden mezun oldu. 2009 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansa başladı ve 2011 yılında bu eğitimini tamamladı. 2011 yılında yine Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora başladı. 2011 yılında Bayburt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde öğretim görevlisi olarak işe başladı ve halen aynı kurumda çalışmaya devam etmektedir.

EKLER

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayın

Kaya N., Kesen M., (2014), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Ekev Academic Review, Makale Kabul Tarihi: 15.01.2014 (Derginin 58. sayısında yayınlancaktır).