T.C.
İNÖNÜ Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

KURUM KÜLTÜRÜ
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ VE BİR ALAN ARASTIRMASI

DOKTORA TEZİ
HAZIRLAYAN
BİLAL SUCUBAŞI

DANIŞMAN
PROF DR KAZIM KİRTİŞ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin İŞLETME ANA BİLİM DALI İçin Öngörüdüğü DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA 2008
BİRİNCİ BÖLÜM
KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. KURUM KAVRAMI ................................................................................... 5
1.2. KÜLTÜR KAVRAMI VE KAPSAMI ........................................................... 6
  1.2.1. Kültürün Oluşması ........................................................................... 8
  1.2.2. Kültürün Ölçülmesi ......................................................................... 9
  1.2.3. Kültürün Boyutları ........................................................................ 11
1.3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI .............................................................. 17
  1.3.1. Kurum Kültürünün Oluşması ......................................................... 18
  1.3.2. Kurum Kültürünün Özellikleri .................................................... 22
  1.3.3. Kurum Kültürünün Fonksiyonları .................................................. 24
  1.3.4. Kurum Kültürü Çeşitleri ............................................................... 24
  1.3.5. Kurum Kültürünün Yararları ........................................................... 29
  1.3.6. Kurum Kültürünün Çalışanlara Benimsetilmesi ................................ 31
  1.3.7. Kurum Kültürünün Değişimi .......................................................... 36
  1.3.8. Yöneticilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkileri ............................ 38
  1.3.9. Kurum Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkileri 39
1.4. KÜLTÜREL BOYUT VE DEĞİŞKENLER ................................................. 42
İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE MODELLERİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ................................................................. 45
  2.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Genel Amacı ......................................... 47
  2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri ........................................ 49
  2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar ............................ 50
  2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları .................................. 51
  2.1.5. Performans Standartları ..................................................................... 52
  2.1.6. Performans Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları... 53
  2.1.7. Performans Yönetim Sistemi Modelleri .................................................. 55
  2.1.8. Hedeflere Göre Performans Yönetim Sistemi ....................................... 60

2.2. PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEMEYLE İLGİLİ TANIMLAR ................................................................. 72
  2.2.1 Performans Değerleme ........................................................................ 72
  2.2.2. Performans Değerleme Sürecinin İşleyişi............................................. 87
  2.2.3. Performans Değerleme Yöntemleri ..................................................... 96
  2.2.4. Performans Ölçüm Sistemlerinde Aranılan Özellikler ....................... 114
  2.2.5. Başarı Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar ......................................... 116

2.3. BİR SÜREÇ OLARAK PERFORMANS YÖNETİMİ ...................................... 118
  2.3.1. Performans Yönetim Sürecinin Basamakları ....................................... 119

2.4. KURUM KÜLTÜRÜ İLE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ ...... 137
  2.4.1 Performans Yönetim Sistemi Sürecinin Uygulanmasında Kültürün Etkisi 137
  2.4.2 Kültürel Farklılıkların Önemi ......................................................... 142

2.5. HALK BANKASINDA UYGULANMAKTAL OLAN PERFORMANS
  YÖNETİM SİSTEMİ .................................................................................. 146
  2.5.1. Halk Bankası Kısa Tarihçesi ve Hukuki Yapılanması .......................... 146
  2.5.2 Halk Bankası Organizasyonel Yapılanması ....................................... 147
  2.5.3. Halk Bankası Sicil Değerlendirme Modeli ........................................ 148
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ-PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ .................................................................................................................. 150
  3.1.1. Konunun Önemi ve Yararları ................................................................................. 150
  3.1.2. Araştırmanın Evreni ................................................................................................. 151
  3.1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi ve Temel Hipotezi ................................................. 152
  3.1.4. Araştırmanın Amacı ................................................................................................. 152
  3.1.5. Veri Toplama Tekniği .............................................................................................. 152
  3.1.6. Veri Değerleme Tekniği ......................................................................................... 152
3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ ........................................................................ 157
  3.2.1. Güvenilirlik Analizine İlişkin Değerlendirme .......................................................... 157
  3.2.2. Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi ......................................................... 158
  3.2.3. Halk Bankası İşçinin Kurum Kültür Envanteri ....................................................... 162
  3.2.4. Kurumsal Kültür Envanteri Değerkenlerinin Demografik Özellikler ve Bölgesel Dağılımlar Açısından Değerlendirilmesi ......................................................... 167
  3.2.5. Kurumsal Kültür Envanteri Değerkenlerinin Demografik Özellikler ve Bölgesel Dağılımlar Açısından Topluca Değerlendirilmesi ............................................. 199

SONUÇ VE ÖNERİLER ........................................................................................................... 204

KAYNAKÇA .......................................................................................................................... 209
1. KİTAPLAR ......................................................................................................................... 209
2. SÜRELİ YAYINLAR ......................................................................................................... 216
3. INTERNET VE DİĞERLERİ ............................................................................................ 219

EKLER ................................................................................................................................... 221
EK-1 ...................................................................................................................................... 221

ANKET ÜST YAZISI ............................................................................................................. 221

EK-2 ...................................................................................................................................... 223
TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkarlığı Başlıca Değerler ..........13
Tablo 1.2: Belirsizlikten Kaçmanın Kültürlere Göre Öne Çıkarlığı Değerler ..........14
Tablo 1.3: Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler .........................15
Tablo 1.4: Toplulukçu Kültür ile Bireyçi Kültür Arasındaki Farklar .........................16
Tablo 1.5: Diğer Bazı Kurumsal Kültür Tanımları ..................................................21
Tablo 1.6: Deal ve Kennedy’nin Kültür Modeli .......................................................27
Tablo 2.1: Başarı Faktörlerine Göre Grafik Değerleme Ölçeği ................................98
Tablo 2.2: Karar Verme Faktörü .............................................................................99
Tablo 2.3: Puanlama Esasına Göre Derecelendirme Yöntemi ................................100
Tablo 2.4: Kritik Olaylar Formu ..........................................................................102
Tablo 2.5: Çiftleri Karşilaştırma Ölçeği ................................................................105
Tablo 2.6: Kontrol Listesi Örneği .........................................................................106
Tablo 2.7: Zorunlu Dağıtım Çizelgesi .................................................................107
Tablo 3.1: KMO Değerleri İçin Bir Sınıflama .......................................................157
Tablo 3.2: Güvenilirlik İstatistiği ..........................................................................158
Tablo 3.3: Bartlett testi ve KMO testi sonuçları .....................................................159
Tablo 3.4: Güvenililik Analizi ................................................................................160
Tablo 3.5: Halk Bankası İşgörenlerine İlişkin Kurum Kültür Envanteri Faktör Analizi163
Tablo 3.6: Halk Bankası İşgörenlerine İlişkin Değişkenler Bazında Kurum Kültür

Envanteri Faktör Analizi ....................................................................................165
Tablo 3.7: Kurum Çalışanlarının Bölgesel Dağıltımlına Göre İnsancıl Destekleyici

Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi ......................168
Tablo 3.8: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağıtımlına Göre İnsancıl Destekleyici Olma

Özellik Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi .........................169
Tablo 3.9: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre İnsancıl Destekleyici Olma Öğzelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................. 170

Tablo 3.10: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................. 171

Tablo 3.11: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 172

Tablo 3.12: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 173

Tablo 3.13: Kurum Çalışanlarının Ünvan Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 174

Tablo 3.14: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliği
Özelliği Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 175

Tablo 3.15: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Otoriter Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 176

Tablo 3.16: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Otoriter Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 177

Tablo 3.17: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Otriter Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 178

Tablo 3.18: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Otriter Olma Özelliği
Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ................................................................ 178

Tablo 3.19: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Yeterlilik Mükemmel Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ........................................... 179

Tablo 3.20: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmelik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi ........................................... 180
<table>
<thead>
<tr>
<th>Table</th>
<th>Description</th>
<th>Page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.21</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmellik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>180</td>
</tr>
<tr>
<td>3.22</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmellik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>181</td>
</tr>
<tr>
<td>3.23</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>182</td>
</tr>
<tr>
<td>3.24</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>182</td>
</tr>
<tr>
<td>3.25</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Bağımız Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>183</td>
</tr>
<tr>
<td>3.26</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Bağımız Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılar Katılım Derecesi</td>
<td>184</td>
</tr>
<tr>
<td>3.27</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>184</td>
</tr>
<tr>
<td>3.28</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>185</td>
</tr>
<tr>
<td>3.29</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>3.30</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>3.31</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>187</td>
</tr>
<tr>
<td>3.32</td>
<td>Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü</td>
<td>187</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tablo 3.33: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Görebağlılık Özelliği  
Faktörü Bazında Kurum Kültürü ....................................................................................... 188

Tablo 3.34: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Görebağlılık Özelliği  
Faktörü Bazında Kurum Kültürü ....................................................................................... 188

Tablo 3.35: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi  
Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür ................................................. 189

Tablo 3.36: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi  
Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür ................................................. 190

Tablo 3.37: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi  
Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür ................................................. 190

Tablo 3.38: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi  
Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür ................................................. 191

Tablo 3.39: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Karşılık Özelliği Faktörü  
Bazında Kurum Kültür ................................................................................................. 191

Tablo 3.40: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Karşılık Özelliği Faktörü  
Bazında Kurum Kültür ................................................................................................. 192

Tablo 3.41: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Karşılık Özelliği Faktörü  
Bazında Kurum Kültür ................................................................................................. 192

Tablo 3.42: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Karşılık Özelliği  
Faktörü Bazında Kurum Kültür .................................................................................. 193

Tablo 3.43: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği  
Faktörü Bazında Kurum Kültür .................................................................................. 193

Tablo 3.44: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği  
Faktörü Bazında Kurum Kültür .................................................................................. 194
Tablo 3.45: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.46: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.47: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.48: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.49: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.50: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.51: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.52: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.53: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

Tablo 3.54 Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması

Tablo 3.55: Kurum Çalışanlarının Yaş Profiline Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması

Tablo 3.56: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması
Tablo 3.57: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması

203

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi................................................................. 9
Şekil 1.2: Goffee ve Jones’un Kültür Ekseni..................................................................................29
Şekil 2.1: Yetkinlikler Değerlendirme Metodu..............................................................................67
Şekil 2.2: İş Davranışı ve Uygulamalarının Etkileşim Şeması....................................................84
Şekil 2.3: Başarı Değerleme Süreci...............................................................................................88
ÖNSÖZ

Bilimsel manada yapılan çalışmalar da elde edilen sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında birebir tüm kurumlar için kullanılamamaktadır. Tarih, dil, din, coğrafya ve iklimin insan üzerinde oluşturduğu etkiler sebebiyle insanların hayata bakışı açısı, beklentileri, yaşam tarzları ve olayları algılamalarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Tüm dünyada kabul görmüş, kurumların etkinlik ve verimliliklerini önemli ölçüde artıran, kurumlara rekabet edebilmeye yeteneği sağlayan performans yönetim sistemi de her kuruma aynı şekilde uygulanmamalıdır. Bu düşünceyle yaptığımız çalışmada kurum kültürü kavramı, performans yönetim sistemi ve her iki olgu arasındaki iliği incelemeye çalıştık. Alan araştırması yaptığımız kuruma ait kurum kültürü yapısını ortaya koyarak uygun performans yönetim sistemi modelini önerdik.

Çalışmamızda yardımcılarını esirgemeyen danışman Hocam Sayın Prof Dr. Kazım KİRTIŞ’e her bir sayfasında emeği olan Hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet TİKİC’ye ve Yrd Doç Dr Ali AKSOY’a, uygulama alanında analizlerin yapılmasında yol gösteren Yrd Doç Dr Eyyüp YARAŞ’a sonsuz teşekkürlerimi bildirim.

Doktora gibi uzun bir süreçte bana katılan başta eşim Nurcan SUCUBAŞI ve tüm aile fertlerine de ayrıca minnettarlığımlı iletmek isterim.
ÖZET

“Kurum Kültürüyle Performans Yönetim Sistemi Arasındaki ilişişkiyı irdelerek” olarak şekillenmiş olan çalışma, üç ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde kurum kültürü üzerinde durulmuş, kurum ve kurum kültürü kavramlarının açıklanmasına yer verildikten sonra konuyla ilgili yapılmış araştırmalardan yola çıkarak kurum kültürü modellerine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise Performans Yönetim Sistemi olgusu tüm yönleriyle ele alınmıştır. Performans yönetim sistemini oluşturan performans değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme sisteminin işleyişi, kurumlara uygulanması, uygulama sürecinde kurumda yapılacak çalışmalar ele alınmıştır.

ABSTRACT

The study which is formed as ‘explicating the relation between institution’s culture and performance management system’, is separated into three main parts. The first part of the study is focused on the institutional culture. After briefing the culture and institutional culture concepts, institution’s culture models are summarized, referring to the several research on this subject.

In the second part, performance management system is discussed in all aspects. Performance evaluation system which is constituted of performance management system, process of performance evaluation system and adapting the performance evaluation system to the institution are discussed.

In the application part of the study, institution’s cultural structure is analyzed using the results of the survey application to whole Halkbank personnel. The present system was determined as not expanding performance of the institution, therefore necessary performance management system model is advised for the constructive HalkBank’s culture. Moreover, the demographic characteristics, cultural differences of the personnel are examined in this study.
**GİRİŞ**

Ekonominin yeni bir oluşum içerisinde girdiği günümüzde, gerek uluslararası piyasalarda ayaka kalmak ve rekabet gücünü korumak isteyen şirketler, sahip oldukları imkânlarla performanslarını artıracak yöntemleri kullanmak zorunda kalmışlardır. Performansı artırmak ve çevreye adapt olma arzusu, kurum kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Kültür çalışanların davranışlarını üzerinde güçlü bir etki olduğu bilinir. Ayrıca, kurum kültürünün performansı etkilediği de bilinmektedir. Her türlü mal ve hizmet üretiminde en önemli fonksiyona sahip olan insan kaynağı verimli ve etkin kullanımı, işletmelerin performanslarını artırmak ve daha rahat rekabet etmelerine olanak sağlamaktadır. İnsan kaynağının verimli ve etkin kullanımının ise kurumun kültürü ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

1980’lerin başında günümüzde kurumsal davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelen kurum kültürü, kurumların yoğun rekabet ortamında ayaka kalabilmelerinde önemli roller üstlenmektedir. Rekabet koşullarının giderek arttığı günümüz iş dünyasında, kurumların rekabet gücünü kendilerinde bulabilmeleri ve rakipleri karşısında ayaka durabilmeleri sadece maddi unsurlara bağlı olmaktan çıkılmıştır. Bu durumun ardından olan kurumlar sahip olduğu insan kaynağını, insan kaynaklarının yönetim pratiğinden türeyen kurum kültürüne her zamankinden daha fazla önem vermektedirler. Kurum kültür; bir kurumun üyelerinin ortaklaşa paylaşıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve kurumu karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünce, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklarдан oluşan temel sayıtlar, semboller ve uygulamalar bütünüdür.¹

Kurumlar için gerekli olan işgücünün bulunması, geliştirilmesi, motive edilmesi; kurum kültürünün oluşturulması; sağlıklı duygusunun ve işbirliğinin teşvik edilmesi; çalışanların beceri ve kapasitelerinden maksimum düzeyde yararlanmasını sağlanması ve son olarak kurumun çalışanlarına karşı sosyal–yasal sorumluluklarını yerine getirmesi insan kaynakları yönetiminin başlıca uygulamalarıdır.

¹ H: Çetin Bedestenci, İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, **Kurum Sırlarının Çözümünde Kurum Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2004, s.3
Personel yönetiminin hizmet alanının genişlemesyle ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi, günümüzde işletmelerde önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin kurumsal amaçlara ulaşmasındaki en büyük etken, o işletmenin çalışanlarındır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi etkin iş gücünün sağlanmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını hedeflemektedir. Ayrıca bu evreler, insan kaynakları yönetiminin sürecini de oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin aşamaları tek tek incelendiğinde, etkin iş gücünün sağlanması aşamasında iş analizlerinin, görev tanımlarının bulunması ve seçilmesinin önemi dikkati çekmektedir. Etkin iş gücünün geliştirilmesi aşaması ise, eğitim ve performans değerlendirmeden oluşmaktadır. Ücret yönetimi, sosyal yardımlar, personelin sağlık ve güvenlikinin korunması gibi hizmetler de insan kaynakları yönetiminin üçüncü aşaması olan iş gücünün elde tutulmasını meydana getirmektedir.


Kurum kültürü ile performans arasındaki ilişkilerin önemli olduğu alanlardan birisi de bankacılık sektörüdür. Çünkü, ülke ekonomisine sermaye birikimi sağlayan bankalar, ekonomik hayata katkıda bulunmaktadır. Bankacılık, para sahipleri ile iş sahiplerini, başka bir ifade ile sermaye ile müteşebbis bir araya getirir. Parasını yatırana verdiği faizle, plase ettiği faiz arasındaki farktan kazanç sağlayan bankacılık, hem para sahiplerinin atılan kalan parasını çalışma, hem de müteşebblilere sermaye sağlamak suretiyle de yatırım imkânı yaratır.2 Bankanın ekonomik yönünden önemini artıran diğer bir husus da, tedavi eden para'nın miktarına etkisi.2


Çalışma üç ana bölüme ayrılmış olup, ilk bölümde; kurum kültürü üzerinde durulmuştur. “Kurum”, “kültür” ve “kurum kültürünü” kavramlarının açıklanmasına yer verildiken sonra konuya ilgili yapılmış araştırmalardan yola çıkarak kurum kültürü modellerine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise; “Performans Yönetim Sistemi” olgusu tüm yöneliyle ele alınmıştır. Bu bölümde, en kısa tanımlı çalışanların performanslarını planlama,

Diğer taraftan, ikinci bölümün son kısmında; gerçekleştirilmiş gerekli kurumsal amaçlara ve bağımlılık açısından gerekli performansa ilişkin ortak bir anlayışın konumda yerleştirilmesi konusunda kurum kültürü kavramını öneme değerinden dolayı, Personelin amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabaları, çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirme, ücretlenilmesi ve geliştirilmesi süreçleri oluşturulurken birinci bölümde ele alınan kurum kültürü kavramının seçilecek olan motivasyon araçlarının belirlenmesinde etkinliği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; ilk iki bölümde yer verilen teorik bilgiler ışığında, araştırmının amacı, kapsamlı, hipotezleri ortaya konulmuştur. Halk Bankasında yapılmış alan araştırmasına yer verilmiştir.

Son olarak; kurumuz denetimi yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, kuruma uygun, uygulanabilir ve bilimsel açıdan başarılı kanıtlanmış bir performans yönetim sistemi modeli önerilmiştir.
1.1. KURUM KAVRAMI


Şişmana göre ise üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulmuş ve paylaşılabilir anlamlar sistemi olarak görülmüştür. Üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yaptığı olarak ortaya çıkan

---

6 İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul 2002, s. 134  
7 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yakıslar, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.188  
8 Şişman, a.g.e., s. 24

**Kurum Yapısı ve Özellikleri:** Kurumsallaşma fonksiyonu, kurum yapısı oluşturma ya da kurumun etkin bir biçimde çalışabilmesi için, belirlenen işler ve bu işleri yapacak kişiler arasında ilişkilerin kurulması gibi faaliyetleri içermektedir. Kurumsallaşma sürecinde, öncelikle yapılacak işler tespit edilir. Bir sonraki aşamada, bu işleri yapacak kişiler ve bu kişilerin görev yetki ve sorumlulukları belirlenir. Son aşamada ise, kullanılacak yer, araç ve yöntemler seçilerek faaliyetler yürütülmeye başlanır.¹¹

¹¹ Muharrem Tuna, Ayşen Akbaş Tuna, *Kurumsal Kimlik Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s.35

---

⁹ Eren, a.g.e, s.135
¹¹ Muharrem Tuna, Ayşen Akbaş Tuna, *Kurumsal Kimlik Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s.35
ve yapıcığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi dir şekline ifade edilmektedir. Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda kültür, bir yanda bireylerin toplumsal yollarla edindiği ve toplumsal yollarla iletiğine bir değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır.


bir yaşama tarzının sınırlanmasıdır. Kültür kavramının geniş ve kapsamlı bir tanımini yapacak olursak. Herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütüneleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma sürecinde, geçeriğin ve sürekliği kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan simgesel ifa delerdir. Ayrıca maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinc ve bilinçalttı düzeyde etki leyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yanıt olarak simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir.

1.2.1. Kültürün Oluşması


15 Güvenç, a.g.e. s.96
17 Güvenç, a.g.e., s. 101
18 Ayla Okay, Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, 5. Baskı, İstanbul 2005, s. 212
19 Geert Hofstede (a), Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Newburg Park Sage Publications, 1984, p. 25
Kişilere Özel
Gruplara Özel
Evrensel

Kişilik

Kalıtsal ve öğrenilmiş
Öğrenilmiş

İnsan Doğası
Biyolojik

Şekil 1.1: İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi


Kültürün oluşumunda, oluşturan öğelerle ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmış ve bunlar genel bir tanımlama içerisinde değerlendirildiğinde; insanların düşünülmüş, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, madde planda insanların üretikleri her türlü ürün ve teknikler, kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için, inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak evrensel öğelerden söz edilmektedir.  

1.2.2. Kültürün Ölçülmesi

Kültür ile ilgili araştırmalarda; kültürün değişik şekillerde tanımlanmasından dolayı ölçe<usize> "Kültürün Ölçülmesi"


Başka bir çalışmada; törenler ve fiziksel ortam incelenerek kültür belirlenmeye çalışılmıştır.  

20 Şişman, a.g.e, s.24
21 Edgar H. Schein (a), Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass Pub., USA 1992, p. 161
22 J. Martin and C. Stehl, Organizational Culture and Conterculture: An Uneas Symbiosis, Organizational Dynamics, 12(2), 1983, p. 52

20 Şişman, a.g.e, s.24
21 Edgar H. Schein (a), Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass Pub., USA 1992, p. 161
22 J. Martin and C. Stehl, Organizational Culture and Conterculture: An Uneas Symbiosis, Organizational Dynamics, 12(2), 1983, p. 52
ölçen çalışmalar içerik bakımdan farklı görünüler de, Rousseau, kültür ölçeklerinde dikkate alınan özelliklerin, görevde, kişiler arası ilişkilere ve bireye ilişkin olmak üzere üç boyutta toplandığımı belirtmiştir. Örneğin; kaliteye önem verme görevde; iletişim kişiler arası ilişkilere; özerklik ise bireye ilişkin kültür boyutlarına örnek gösterilebilir.23

Schein’e göre, kültür niceleyici olarak ölçülemez. Kalitatif araştırmalar kullanmalıdır. Çünkü kültürün temeli sayılan varsayım kişilerin farkında olmadıkları, bilinç dışı öğelerdir. Tanımlanmaları zordur. İkinci bir neden ise, her insan topluluğun kendisine has kültüre sahip olmasının, standart ölçme yöntemleri için engel teşkil eder.24 Sargut, kültür hakkında nesnel bilgilere ulaşabilmek için etik-emik ayrimı önermiştir. Etik evrensel, emik yerel olarak tanımlandığından; emik yaklaşımları belirli bir kültür üzerinde odaklanırken, etik yaklaşımlar kültürlerin tümü ya da çoğunu kapsayan sistemli ve karşilaştırmalı bir yöntem izler.25 Dolayısıyla emik yaklaşımlar kalitatif, etik yaklaşımlar ise kantitatif ölçme araçlarından yararlanmayı gerektirir.26

Kültür araştırmalarında dikkate alınması gereken bir diğer önemli husus da kültürün insan topluluğunun değişiğini mi yoksa insan topluluğunun kendisi mi olduğunun açığa çıkırmasıdır. “Kültür toplumun kendisidir.” yaklaşımı kültür araştırmalarında toplumsal yapıya ilişkin tanımlamalarından yararlanır. Çünkü kültür, toplumun, yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş boyutudur. Bu yaklaşımı göre kalitatif çalışması gerektirir. Diğer yandan “Kültür toplumun değişkenidir,” yaklaşımı kültürün belirleyicilerini veya oluşumunu etkileyen faktörlerin ve etkilerinin (kültür-performans ilişkisi) araştırılması önerir. Bu araştırmalarda kantitatif yaklaşımın benimsenmesi uygundur.27 Kültür araştırmalarında üzerinde durulması gereken metodolojik sorunlardan biri de kültürün ölçme düzeyi ile ilgiliidir. Ölçme ve değerlendirmelerin; kültürün analitik düzeyleri olan ulusal kültür, ulusal kültürel doku içinde bulunan alt kültürlere ve toplumun farklı katmanlarına mensup kişilerin

23 D.M. Rousseau, Assesing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs, Organizational Climate and Culture, USA 1990, p. 153
24 Schein, a.g.e., p. 165
25 Sargut, a.g.e., s. 85
26 Nermin Uyguç, Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s. 386
27 Rousseau, a.g.e., s. 160
değerleri, yaşam tarzları ve etik yaklaşımaları ile ilgili kültür düzeylerinin hangisinde yapılacağı önemlidir. 28

1.2.3. Kültürün Boyutları

Sürekli devinim halindeki dünyada kültürlerin de değişimde ugraması ve topluluklara göre farklılaşması, doğanın geregidir. Toplumların kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılmaları bir getirildikleri şimdide kadar yapılmış olan çalışmalarda ortaya konmuştur.  29 Kültürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönlendikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gerçeği de aşırdır. Bu noktada yönetim tarzları ve çalışmanın öncelikli ilgi alanı olan girişimcilerin davranış parametreleri de değişik kültür boyutlarının oluşturduğu farklılıklar çerçevesinde hayat bulacaktır.  30 Bilişsel bir yaklaşımla kültür herhangi bir grubun üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama olarak tanımlayan Hofstede ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için 40 değişik ülkede, çeşitli kurumlara bağlı olarak çalışan 11600 bireyi kapsayan karşılaştırmalı araştırmada, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini dört boyutta açıklamış. Bu gerçekten yola çıkınca açıklanması gereken kültürel boyutlar; Hofstede’in karşılaştırmalı kültür çalışmasında ele aldığı güç mesafesi, belirsizlikten kaçıma, erillik-dişillik ve bireycilik-toplumsalcklık boyutlarını ile Sargut’un çalışmasında bunlara ek olarak belirttiği denetim noktası boyutudur.

1.2.3.1 Güç Mesafesi: Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve kurumlarında gücün eşit olmeyen bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. 34 Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç

28 T. Bozkurt, İşletme Kültürü: Kavramı Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Endüstri ve Kurum Psikolojisi, İstanbul 1996, s. 96
29 Atik, a.g.e., s. 43
30 Nejat Basım, Belirsizlikten Kaçıma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırm, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı: 2, Ankara 2000, s. 33
31 Şişman, a.g.e., s. 59
32 Hofstede, a.g.e., s. 110
33 Sargut, a.g.e., s. 171
34 Hofstede, a.g.e., s. 65


35 Şışman, a.g.e., s. 65
36 Sargut, a.g.e., s. 188
Tablo 1.1: Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Başlıca Değerler

<table>
<thead>
<tr>
<th>Düşük Güç Mesafesi</th>
<th>Yüksek Güç Mesafesi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür.</td>
<td>Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanların bağımlılık seviyeleri esittir.</td>
<td>Güçsüzler güçlülere bağlıdır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Güç kullanmak yasaktır.</td>
<td>doğruyu ve yanlışı güçlü olan belirler.</td>
</tr>
<tr>
<td>Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir.</td>
<td>Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir.</td>
</tr>
<tr>
<td>Güçsüzler işbirliği yaparlar.</td>
<td>Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar.</td>
</tr>
<tr>
<td>Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.</td>
<td>Çocuklara itaat öğretüür.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.</td>
<td>Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaynak: Gebert Hofstede, Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984, p.60

1.2.3.2 Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçıma boyutu; bir toplum ve kültür içinde yer alan üyelerin, belirsiz durumlarla ne ölçüde kaçıdığını ve sakındığını ifade etmektedir.38 Toplumların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülememesi durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanların belirsizlik içeren ortamlarda, uyum sorunları yaşadıkları bilinmektedir. Çevresel uyarıların yoğun olduğu ve bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar bu duruma örnek verilebilir. Bireyler böyle ortamlarda etkin olabilmek için farklılaşabılabilirler. Bir toplumun üyelerinin belirsizlikten kaçına eğilimleri yüksek ise; yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları artırma, farklı düşüncecelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır.39 Belirsizlik toleransı yüksek olanlar enformasyona eğilmişdirler, ipuçlarını yorumlamaya çalışırlar ve enformasyon iletme becerileri yüksektir. Böyleleri, diğer insanlara karşı da duyarlıklar. Ayrıca belirsizlikten kaçına eğilimi yüksek olan insanların duygusallık seviyeleri, stres seviyeleri yüksek iken süper egoları zayıftır. Belirsizlikten kaçına eğilimlerine göre topluluların ön çıkardıkları değerler Tablo 1.2.’de gösterilmiştir.

38 Şişman, a.g.e., s. 64
39 Başım, a.g.e, s. 35
Tablo 1.2: Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürlere Göre Öne Çıktığı Değerler

<table>
<thead>
<tr>
<th>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</th>
<th>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Belirsizlik kaçırlamaz.</td>
<td>Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.</td>
</tr>
<tr>
<td>Duygular gizlenmemelidir.</td>
<td>Duygular gizlenmemelidir.</td>
</tr>
<tr>
<td>Karmaşık durumlarda rahat olunup, risk alınmalıdır.</td>
<td>Karmaşık durumlar önlenmelri ve riskten kaçılmalıdır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallar esnek olmalıdır.</td>
<td>Kurallar katı olmalıdır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Farklı olanlara karşı merak vardır.</td>
<td>Farklı olan tehlkeye sebep olur.</td>
</tr>
<tr>
<td>Bireylere tartışmaya ve öğrenmeye dönüktür.</td>
<td>Bireyler düzeneye ve doğrulara dönüktür.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallar gerektikleri kadar vardır.</td>
<td>Kurallar gerekmelerde de vardır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Dakiklik ve titizlik önlenmelidir.</td>
<td>Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.</td>
<td>Devamlı meşguliyet durumu vardır.</td>
</tr>
<tr>
<td>Birden fazla doğru olabilir.</td>
<td>Doğru bir tanedir.</td>
</tr>
<tr>
<td>Törensel davranışlar azdır.</td>
<td>Törensel davranışlar çektir.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


1.2.3.3 Erillik – Dişillik: Topluma yansıyan egemen değerlere yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede’e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hâkimdir. Dişi kültürün göstergeleri, insana verilen önem ve yaşının genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda genellikle dişillikle ilişkilendirilen kavramlar, şefkatli, nazik, merhametli, sadık, sevgi dolu, anlayışlı, duyarl olmak gibi değerleri içerir. Geleneksel erkek değerleri ise, saṅgaranlık, yükselseme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarsımcılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskı tabavi takınmak benzeri değerlerdir.

Bir kültürün erillik ve dişillik boyutu ile ilgili olarak öz güven ve alcak gönülülük özellikleri değerlendirilmektedir. Erkek kültürlerin insanlarının öz güven

---

40 Geert Hofstede (b), Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?, Organizational Dynamics, USA 1980, p. 142
41 Sargut, a.g.e., s. 175
duyguları egemen unsur iken dişi kültürlerin insanlarında açık gönüllülük egemen unsurıdır. Öz güvenin yükseklüğü nedeniyle erkek kültürlerin insanları daha gerçekçi olmaktadırlar. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşamak ilkesi temel felsefe olduğu halde dişi kültürlerin temel felsefesi ise yaşamak için çalışmaktır. Erkek değerlerinin hakim olduğu toplumlarda çocuklar; hırslı, atak, çalışmaktan hoşlanan ve rekabetçi olacak şekilde yetiştirilmektedirler.42 Sargut’un araştırmasında kullandığı ve toplumun erillik – diyallik boyutunu ifade eden değerler Tablo 1.3.’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.3:** Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Eril ve Dişil Değerler

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eril Kültür</th>
<th>Dişil Kültür</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Saldırgan</td>
<td>Şefkat</td>
</tr>
<tr>
<td>Yüksekme tutkusu</td>
<td>Merhamet</td>
</tr>
<tr>
<td>Dediğim dedik</td>
<td>Nazik</td>
</tr>
<tr>
<td>Atletik</td>
<td>Çocuklara karşı sevgi dolu</td>
</tr>
<tr>
<td>Yarışmacı</td>
<td>Sadık</td>
</tr>
<tr>
<td>Egemen</td>
<td>Baškalarına karşı duyarlı</td>
</tr>
<tr>
<td>Baskıcı</td>
<td>Halden anlar</td>
</tr>
<tr>
<td>Kendine güvenli</td>
<td>Sevgi dolu</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağımsız</td>
<td>Anlayışlı</td>
</tr>
<tr>
<td>Tavır koyucu</td>
<td>Sıcak</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kaynak:** Selami Sargut, Kültürler Arası Farklaşışma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara 2001, s.179’dan uyarlama.


---

42 Atik, a.g.e, s. 44

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tablo 1.4: Toplulukçu Kültür ile Bireyici Kültür Arasındaki Farklar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Toplulukçu Kültür</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Bireylerin Kendilerini Tanımlamaları</td>
</tr>
<tr>
<td>Aynı kaynakları kullanan Çözümleme birimi olarak grubu kabul eden</td>
</tr>
<tr>
<td>Amaçlar iç grubun amaçlarından farklı</td>
</tr>
<tr>
<td>Normlara Karşı Tavr</td>
</tr>
<tr>
<td>Koşulsuz ilişkide olma üzerine yoğunlaşmak Yarar sağlamada dahi ilişkileri ve başkalarının ihtiyaçlarını önceliğli sayan</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaynak: Selami Sargut, Kültürlar Arası Farklaşma ve Yönetim, İme Kitapevi, Ankara 2001, s.188'den uyarlama.

1.2.3.5. Denetim Noktası: Denetim noktasi da, belirsizlikle baş edebilme gibi belirsizlikle alakalıdır. Bilindiği üzere, belirsizliğe toleransı az olan insanlar değişime

43 Sargut, a.g.e., s. 187

Dışsallığın hakim olduğu kültürlerde insanlar sıkı denetim olmadan çalıştırılamazlar. Bu tür kurumlarda, yöneticiler, işe yönelmeli ve denetim mekanizmalarını yoğun işleyecek şekilde dizayn etmelidirler. İşçilerin hakim olduğu kültürlerde insanlar zaten özdenetim mekanizmalarını çalıştırdıkları ve işleriyle ilgili bilgiyi elde etmek için kendiliklerinden çaba gösterdikleri için, yöneticilerin insan ilişkilerine yönelik tutum tutmaları, kültürün yerlesmesi ve verimlilik sağlanması açısından etkili olacaktır.

1.3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI


44 Sargut, a.g.e., s. 196
45 Şişman, a.g.e., s. 80
1.3.1. Kurum Kültürünün Oluşması


İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamı yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün bir parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir. Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve tekno jöji, organizasyona girerken, bir takım kültürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel

46 Şişman, a.g.e., s. 71
47 Arvind Phattak, Uluslararası Yönetim, Çeviri: A.Baransel ve T. Somay, İstanbul 1990, s. 24


Bir işletmenin etkinlik ve başarı, ne sadece çalışanların ve yöneticilerin yetenek ve motivasyonları ile ne de birliktle çalışacak insanların iyi bir grup

48 Mehmet Tikici, v.d., Örgütsel Davranış, İnönü Üniversitesi, Malatya 1998, s. 49
49 Eren, a.g.e., s. 166-168
oluşturması ile açıklanamaz. Hem bireysel, hem de grup süreçlerinin ancak birlikte ele alınması ile kurumsal başarının önemi açıklanabilir. Tüm bu anlatılar ardından literatürde yer alan kurum kültüru tanımlarının bazlarından bahsedilebilir.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Tablo 1.5: Diğer Bazı Kurumsal Kültür Tanımları</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Kurumuyeleri tarafından paylaşılan değerler</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>sistemleri</td>
</tr>
<tr>
<td>Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler</td>
</tr>
<tr>
<td>İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen</td>
</tr>
<tr>
<td>yargılar</td>
</tr>
<tr>
<td>İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller</td>
</tr>
<tr>
<td>aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolektif anlamlandırımlar</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurumun çalışılanlarına verdiği değer ve inançlarla</td>
</tr>
<tr>
<td>ilgili semboller, törenler ve mitler</td>
</tr>
<tr>
<td>bütününü</td>
</tr>
<tr>
<td>Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi</td>
</tr>
<tr>
<td>sembolik anlamları içeren baskı ve iç</td>
</tr>
<tr>
<td>tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütününü</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir:

1. Öncelikle tüm tanımlarda kurumuyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyeler doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından hareketle hoş görülmeyebilir.

2. İkinci ortak nokta, değerler bütününnen tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.

3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayısla yaklaşılmaktadır.

4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletişi ve paylaşılmasında kullanılan yollarla ilişkendir. Kurum içindeki sembollerin, bunlara yüklenen

anlamların, hikâyelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.


1.3.2. Kurum Kültürü'nün Özellikleri

Insan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kurum kültürün ne olduğunu ortaya konmasında özelliklerinin bilinmesi de önemlidir.54

1. Kurumsal kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

2. Kurumsal kültür, grup üyeleri arasında paylaşılırmalıdır.


4. Kurumsal kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.55

5. Kültür, kurumuyeleri için bir kimlik oluşturur.


54Güvenç, a.g.e., s. 101
55Eren (c), a.g.e., s. 139
7. Kurumsal kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır.56

Bu özelliklerle ilgili yapılmış birçok yaklaşımından bir sonuca gidilirse aşağıdaki genellemelere ulaşılabılır.57


56Enver Özkalp ve Çiğdem Kural, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996, s. 162
57Şişman, a.g.e., s. 14


1.3.3. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültür, kurum içerisinde yer alan bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde hareketlerine yön verir. Kurum içerisinde davranış modellerini oluşturan hareketlerin kaynağı olan kurum kültürünün fonksiyonları aşağıda belirtilmektedir.58

1. Kültürün, bir kurumu diğerinden ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.


3. Çalışan bireyler kuruma daha fazla bağlanarak, kurum yararına özveride bulunabilirler.

4. Kurumuyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

1.3.4. Kurum Kültürü Çeşitleri

Literatürde birçok kurum kültürü modeli olmasına rağmen, bu çalışmada, bunlardan en çok öne çıkanlardan bazıları ele alınacaktır.59

1.3.4.1 Denison Modeli: Profesör Don Denison “Kurumsal kültür ve etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve strateji odaklanma kriterlerine göre

58 Muharrem Tuna, Ayşen Akbaş Tuna, Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s. 31
59 Eren (c), a.g.e., s. 142-159
kurumsal kültür dört kategoriyeye ayırmıştır. Bu dört kategori; uyum, görev, katılım ve denge kültürlерidir.  


Roger Harrison’a göre kurumsal kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrımlanabilir. Her birinin etkili birer kurumsal kültür olduğu söylenebilir. Fakat kurumlar yukarıdaki ayrımlara göre farklı bir konumda olabilirler. Yani yukarıda sayılan kültür tiplerinin karışıımı veya herhangi birisinin farklı bir yorumlanması görülebilir.

**1.3.4.2. Parsons Modeli:** Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, kurumsal kültürün incelemesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’ın modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model “AGIL” adıyla anılmaktadır. Parsons’a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sözcü edilen bu işlevlerin gerçekleşmesinde kültürel değerler ise en önemli araçlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu değerler şöyle sıralanabilir; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, estetik değerler, ahlaki değerler ve dini değerler.

---

60 Daft, a.g.e., p. 323
1.3.4.3. Schein Modeli: Schein’ e göre kurum kültürüne üç ana işlevi vardır.62


2. Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler. Belirleyicileri: Grup sınırları gruba dahil olma ve kabul edilmeye ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din.

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.


1.3.4.4. Kilmann Modeli: Kurum kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kurumsal kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Buradan hareketle kurumsal kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilmektedir.

1. Bürokratik kültürler: Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan kurumlarca uygulanır. Bu tip kültürün değiştirilmesi çok zordur.

2. Yenilikçi kültürler: Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürenden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya’dan ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır.

1.3.4.5. Deal ve Kennedy Modeli: Deal ve Kennedy; kurumsal kültür, çevreye ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür bicimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk

---

62 Erkan Demirel, Girişimcilik Kültürü, İhönu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003, s.65
derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hizidir. Konu ile ilgili ayrırm aşağıdaki Tablo 6 ile açıklanabilir.

**Tablo 1.6: Deal ve Kennedy’nin Kültür Modeli**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Çevreden Geri Besleme</th>
<th>Hızlı</th>
<th>Yavaş</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Belirsizlik ve Risk</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yüksek</td>
<td>Sert erkek, maço kültür</td>
<td>Şirket üzerinde iddaaya gir kültürü</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Yapı, kozmetik, film sektörleri</td>
<td>Havaçılık, uzay, ar-ge projeleri</td>
</tr>
<tr>
<td>Düşük</td>
<td>Çok çalış/Sert oyna kültürü</td>
<td>Sürek Kültürü</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Moda, pazarlama, elektronik sektörleri</td>
<td>Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kaynak:** Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001, s.168

**1.3.4.6. Miles ve Snow Modeli:** Miles ve Snow, kurumların gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip olduklarını özelliklerini birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadır.


Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerden denge ön plandadır.


63 Rob Goffee ve Gareth Jones, Kurum Kültürü, Çeviri: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara, 2002, s. 113-180
2. Şebekeleşmeşmiş Kültür: Düşük dayanışma ve düşük sosyalleşme ile ifade edilir. Alışkanlıklarla, varsayımlara, tanımlara ve değer yargılara çok fazla gömülmüş kurumlarda görülür.


4. Topluksal Kültür: Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Şebekeleşmiş ve kâr amacı güden kültürlerin bir birleşimidir.

Aşağıdaki Şekil 1.2.’de Sosyalleşme ve Dayanışma eksenlerinde oluşan kültür çeşitleri gösterilmektedir:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sosyalleşme</th>
<th>Şebekeleşmiş</th>
<th>Topluksal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dayanışma</td>
<td>Bölümlemiş</td>
<td>Kâr Amacı Güden</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Şekil 1.2: Goffee ve Jones’un Kültür Ekseni
Kaynak: Rob Goffee ve Gareth Jones, Kurum Kültürü, Çeviri: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara 2002, s.84

1.3.5. Kurum Kültürü’nün Yararları

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışmalar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.  

1. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemli, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışmanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığına söylenemez. Bu durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler.

---

64 Mahmut Özdevecioğlu, Organizasyon Kültürü, İstanbul, 1996, s. 125- 127
Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte kurum kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür.

2. Kurum kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri, anlamalarına ve bu şekilde, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına ve üstleri ile uyum derecelerinin yükselmesine sebep olur.

3. Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürüne oldukça önemli rolü vardır. Kültür, bireylerini birbirlerine ve kuruma bağlar; Birliktelik sağlar ve “biz” duygusunu ve takımılık ruhunu geliştirmek için kurum kültürünün geniş bir uzlaşma sağlanması durumunda ise kurum içi gruplaşmaları ve ikilikleri önleyebilir.

4. Organizasyonları çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar algılama farklılıklarının ortaya çıktığı çatışmalar, kurum içi bağımlılıktan ortaya çıkan çatışmalar, kurum kültürünün getirdiği bazı standart uygulamaya ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilir.

5. Kurum kültürü, işletmeye sürekli kazandırır. Sürekliklik; kültürün, sembollerle, törenlerle, kahramanlarla, nesilden nesile aktarılmasıyla sağlanır. Hatta bazı durumlarda yönetici de etse de veya işletmeyi terk etse bile kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.


7. Kurum kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine katkıda bulunur.  

65 Eren, a.g.e., s. 168-169
1.3.6. Kurum Kültürü'nün Çalışanlara Benimsetilmesi

Kurum kültürü aşağıda belirtilen ana soyut olgularla işgorene benimsetilebilir.

1. Temel değerler ve inançlar.
2. Liderler ve kahramanlar.
3. Davranış kuralları.
5. Mimari özellikler ve kurum kimliği.
6. Öykü ve efsaneler.
8. Varsayımlar.
9. Çeşitli törenler ve ritüeller.
10. Şakalar.
11. Metaforlar ve mitler yoluya oluşan kuruma özgü dil.
13. Çevre.
15. İnsanlar.

Bu olguları tek tek incelersek;

1.3.6.1. Temel Değerler ve İnançlar: Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler ve inançlar kurum kültürü'nün payandasını oluşturur. Kurum kültürü'nün oluşmasında en önemli rolü üstlenen ve misyona uygun hedefleri belirleyen kurucular, hem kültürün oluşması hem de yayılması ve yerleştirilmesinde etkin rol oynadıkları için, onların kültürel değerleri ve inançları zamanla kurumsal yapının ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.66 Değerler, kurumun ahlaki kodlarıyla ilgilidir. İnançlar ise kurum içinde neye inanılıp inanılmamasının kurum kültürüne desteklediği ile ilgilidir.67 Bu bağlamda herkes müsterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için

66 Turhan Erkmen ve Güven Ordun, Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabi, İstanbul, 2001, s.69
kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir.\(^{68}\)

Paylaşılanlar için, temel değerler, firmaların onu diğer işletmelerden ayırt eden kişiliğini tanımlar. Bu şekilde, çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar, müşterek hedeflere doğru daha bir şeyler çalışanları yönetmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur.\(^{69}\) Hızlı karar veren yüksek seviyede yönetici kadrosunun varlığı personel arasında sosyal ilişkilerin yakınılığı, çalışanların birbirine sonuz güveni, ağabey – kardeş muamelesinin oluşturulması temel değerlerden bazılardır.

### 1.3.6.2. Liderler ve Kahramanlar


### 1.3.6.3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller

Merasimler, organizasyonun ana değerlerine hangi amaçların önemli olduğunu ve neyin kaynağı değer olduğunu destekleyen ve açıklayan faaliyetlerin düzenli olarak tekrarlanmasından oluşur.\(^{71}\) Nasıl ki ilkокullarda her sabah “Türk’üm, doğruyum” diye içilen ant veya bayrak törenleri, bizi milli değerlerimize ve kültürlümüze bağlayan etkenler ise, güçlü firma kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği görülmektedir. Törenler, kurumun kultlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlarlar. Ödül törenleri, emeklilik

---

\(^{68}\) Cem Kozlu, **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986, s. 64

\(^{69}\) Kozlu, a.g.e., s. 65

\(^{70}\) Güney, a.g.e., s. 181

\(^{71}\) Andrew M. Pettigrew, **On Studying Organizational Cultures**, Administrative Science Quarterly, December 1979, p. 576
törenleri, atama törenleri gibi törenler kurum kültürüne açığa çıkarırlar. Ritüeller ise tiyatrolaştırmış kültürel anlatımlardır ve katılımcılar üzerinde kurum kültürü hâkim kılmayı amaçlar.


1.3.6.6. Dil ve Metaforlar: Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, kurum kültürünün bir diğer unsuru durur. Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman bir kurum kültürü unsuru olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Örneğin, toplam kalite ve sıfır hata gibi kuruma özel anlam taşımaya başlarlar. Aynı şekilde metaforlar kavramı da benzetme yoluya algılamamızı kolaylaştırır. Örneğin; salırdırmak ve savunmak gibi askeri terimler iş dünyasında

---

72Pettigrew, a.g.e., p. 576
73Sevgi Ayşe Öztürk, Örgütsel Davranmanın Temelleri, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994, s.318
farklı anlamda kullanabilirler. Benzer şekilde evlenme ve boşanma tabirleri de şirket birleşmelerini ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılabilir.

1.3.6.7. Davranış Kuralları: Doğru – yanlış ayrımı ile ilgili beklenmelerdir ve kurum içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hanı tür çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verirler.74 Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlışlı, olumluyu ve olumsuzu belirleyen standartlar ve fikirler bütünür. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralları da belirgin ve yol gösterici olmasıdır.75


74 Suna Tevrüz, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1996, s. 91
75 Güneş Berberoğlu, Karşılaştırma Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, Eskişehir 1991, s. 41
76 Güney, v.d., a.g.e., s. 180
1.3.6.11. **Amaçlar:** Amaçların organizasyonu şu şekilde etkilemesi mümkündür:

1. Üretim kalitesi, rol biçiminde organize olmuş kültürlerle kolay kontrol edilebilir.

2. Büyüme amaçları kültürel ortam için daha uygundur.

Bir organizasyonun kültürü bir zaman periyodu boyunca amaçları değişikçe değişebilir.\(^77\)

1.3.6.12. **Çevre:** Bir kurumun içerisinde bulunduğu çevrenin doğası genellikle içinde bulunan insanlara miras kalmıştır. Çevre, kültürü belirlemeye çok hayati derecede bir etken olarak değerlendirilebilir. Değişimin hızlı ve belirsiz olduğu bir çevrede faaliyet gösteren kurumlar için organik yapılar uygun olacaktır. Organik yapılar hakkında hakim olacak kültürün de, elastikyet derecesi yüksek tutulmalıdır.

1.3.6.13. **Teknoloji:** Kullanılan teknoloji, bir firmannın etkinlik durumunun belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji türünün kültür ve yapı üzerinde bir etkiye sahip olduğu açıktr. Örneğin; teknoloji yoğun çalışan bir kurumun kültürü, üyelerin teknoloji ile uyum derecelerine göre şekillenecektir.

1.3.6.14. **İnsanlar:** Schein’e göre kültür, insanların ve insan gruplarının algı, düşünce ve hisleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşimler sonucunda gelişir.\(^78\) Bu halde; kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için sosyoloji bilimi ile beraber psikoloji biliminin de verilerinden faydalanılması gereği ortaya çıkmaktadır.

1.3.6.15. **Büyüklik:** Bir kurumun boyutunun, kültürün oluşumu veya yapı seçimi etkilemede önemli bir değişken olduğu genel olarak kabul edilmiştir. Örneğin; hiyerarşik katmanların fazla olduğu, sorumlulukların kesin olduğu ve işlerin rutinleştirilmiş bürokratik kurumlarda kültürün benimsetilmesi ve yerleştirilmesi kolay olacaktır.

1.3.6.16. **Yönetim Anlayışı:** Her kurum teorisi ve yaklaşımı, kurumlara değişik bir açılardan bakım demektir. Yöneticilerin bu yaklaşımlardan hangisini

---

\(^77\) Tikici, v.d., a.g.e., s. 56
\(^78\) E. Schein (b), a.g.e., s. 14
benimsediği kurum kültüre temel oluşturması açısından önemlidir. Bu noktada yönetim teorileri ile kurumsal kültürün ilişkisine de değinmek gereklidir. Yönetim teorilerinin kurum ve kurum kültürü kavramlarını ile ilgilerine bakarken, öncelikle tüm yaklaşımların esin kaynağı olan Taylor’un “Bilimsel Yönetim Modeli” nin özelliklerine bakılmalıdır. Bu modele yapılan en somut eleştiri, insana bakış açısından uygundur. Modelin ana özellikleri şöyledir:

1. Her işin öğeleri bilimsel yöntemlerle belirlenmelidir.

2. İşgörenler bilimsel yöntemlerle seçilmelidir.

3. Yöneticiler, bilimsel olarak ortaya konulan işgörenler üzerinde işgörenlerle işbirliğiğine gitmelidirler.

4. İş ve sorumluluk, yöneticilerle işgörenler arasında paylaşılmalıdır başka bir ifade ile sorumluluk işgören den alınmalıdır.

Kültürle ilgili olarak; Taylor’un modelinin, insan unsurunu teknolojik mekanizmanın bir parçası sayan, kurum içi ilişkileri insanı bağlanan soylulayıp resmileştiiren bir kültür yarattığı söylenebilir. 1930’lardan itibaren gelişen Neo Klasik ya da Davranışsal yaklaşım, Taylor’dan farklı olarak; kurumların insanı yönünü analiz etmiştir. 79 Bu dönemde kültürel bir kavramlaştırma söz konusu değildir. Daha çok somut insan davranışları ve bunların organizesyonel koşullarla ilişkileri incelenmiştir. Neo Klasik yaklaşımından sonra geliştirilen Modern Yönetim Teorileri’nde; kurum kültürünün sistematik bir analizi, kurum ile kültür arasındaki bağın, yönetim tarzları, organizesyonel dizayn ve performans açısından tartışılması söz konusudur. 1970’lerden sonra gelişmeye başlayan bu teorilerde, kültür, sistem yaklaşımı çerçevesinde kavramlaştırılmaktadır. Kültür, kurum le ilgili bir değişken ve bir alt sistem olarak ele alınmaktadır. 80

1.3.7. Kurum Kültürüün Değişimi


79 Koçel, a.g.e., s. 142
80 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 59
değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gereken çabayı göstermelidir. Kurum uyelerine örnek olacak, inanç ve değerler sergilemelidir.

Değişimin nedenleri:

1. Kurumun yaşam eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme göre kültürel değişim gerekebilir.

2. Kültürü oluşturan varsayımın değiştiği farklı kültürel değişiklik gerektirebilir.

3. Çevreden gelen bir kriz sonucu kültürel değişim başlayabilir.


81 Eren, a.g.e., s. 171
1.3.8. Yöneticilerin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkileri

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi de işletme amaçlarıyla işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesini sağlamak, bu anlamda özdeşleştirilebilir. Bunun zor bir görev olduğu artık. Çünkü insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Her şeyden önce, kuruma gelen işgörenlerin farklı çevrelerde yetiştirilmiş, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler işgilerin amaçlarını da farklı kılar. Bu sebeple farklı kültürlerden bu işlere çalışmak üzere gelen işgörenler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım kümesi oluşturmak gerekmektedir.⁸²


⁸² Özdevecioğlu, a.g.e., s. 123
⁸³ Özdevecioğlu, a.g.e., s. 123
⁸⁴ Serkan Sağlam, Malatya’da Orta ve Büyük Ölçekli Müteahhitlik Firmalarında Yöneticilerin Yerel Kültürlere Etkilenmeleri Hakkında Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 1998, s. 70
Kurum üyelerinin hareket tarzları, işletmenin kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar....) çatışabilir. Kurum üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortam uygulama görevini üzerinde bulunduran yönetici gerektiğinde personelin davranışını etkilemek zorundadır. Başka bir ifade ile yönetici personelinin kişiliğine, ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine vs. (kültürün temeli sayılan faktörlere) etki etmek zorundadır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişik olacaktır; kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası da kültürden kültüre değişiklik arz edecek. Bu nokta; yöneticilerin kültürel analiz konusuna hâkim olmalarının gerektiğini ve önemini ispat etmektedir.\footnote{Edwin B. Flippo, \textit{Management: A Behavioral Approach}, Aling and Bacon, Boston 1996, p. 69}

1.3.9. Kurum Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkileri

1.3.9.1. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları: Kurum kültürü kavramı daha çok insan kaynakları ile ilgili araştırmaların sonucunda ortaya çıktığı için, insan kaynakları yönetimi ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin çok sıkı olduğu söylenebilir. Gerçekte de insan kaynakları sistemi, uygulamalarıyla kurum kültürüne kaldırıcı etkisi yapabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, semboller, kurallar inançlar, davranışlar ve ritüeller gibi kültürel belirleyen kriterlerin değişiminde rol alabilirler. Aynı zamanda işe alma ve seçme süreci, hizmet içi eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri ve ödül sistemlerinin kurum kültürü doğrudan etkilediği söylenebilir.\footnote{Güney, v.d., a.g.e., s. 184}


1.3.9.3. Kurum Kültürü ve Motivasyon: İşçilere, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarırmaları için motive etmeleri gerekir. Çünkü kurumdaki her
bir işören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça, yönetsel etkinlikten sonoct almak oldukça zordur. Çalışanların işlerini sevecek ve isteyerek yapmaları, işlerin daha çabuk ve başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Bu durum, kurumda bir memnuniyet yaratır ve etkileri kurum kültürüne yansıtır. Motivasyon ile ilgili teorilerin bir ya da birkaçının tercih edilmesi ve uygulanma şekilleri, kurum kültürüne belirleyen bir diğer önemli faktördür. Örneğin; klasik yönetim anlayışının yakın bir işletme yönetimi, çalışanları X teorisine göre değerendiririlecek ve Maslow’un ihtiyaçları hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik ödüllendirme yöntemleri kullanacaktır.


88 Muharrem Tuna, Ayşe Akbaş Tuna, Kurumsal Kimlik Yönetimi Detay Yayıncılık, Ankara 2007, s.34
89 Z.Beril Akıcı Vural, Gül Coşkun, Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007, s.98
90 Güney, v.d, a.g.e., s. 185
firma farklı ülkelerdeki yerel kültürlere karşı esnek olmalıdır. Firmanın kültürü ile yerel kültür uyumlaştırılmalıdır, hem firma kültürü korunmalı hem de yerel kültürün özellikleri gözetilmelidir.91


Kurum kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir.


2. Çevresel tarama sürecinde hakim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, kurum kültürune bağlıdır.

3. Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, kurum kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.

91 Güney, v.d, a.g.e., s. 186
92 Güney, v.d a.g.e., s. 187

5. Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamaldardan ve genel kabullerden de etkilenirler.


Kurum kültür ile ilgili yazılanlar toparlayacak olursa şunlar söylenebilir:


1.4. KÜLTÜREL BOYUT VE DEĞİŞKENLER

Cooke ve Rousseau 1988 yılında yaptığı olduğu araştırmada, konuyla ilgili literatür taraması sonucunda kurum kültürü, kurum üyelerinin davranışsal norm ve

93Güney v.d, a.g.e., s.190
beklentilerine dayalı olarak açıklamaya çalışılmış ve bu amaçla 12 bölüm 120 maddeden oluşan bir “Kurumsal Kültür Envanteri” geliştirilmiş ve kültürle ilgili 12 temel özellik belirlenmiştir. Kültürle ilgili bu özellikler şunlardır.\(^94\)

1. **İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği**: Kurum yönetiminde katılmayı ve birey merkezli olmayı üyelerin birbirlerinin gelişmesine yardımcı ve destek olma durumlarını ifade etmekteyiz.

2. **Bütünleştirci Olma Özelliği**: Üyelerin ilişkilerinde, açık ve candan, dostça davranışlarını duygu ve düşüncelerini paylaşma durumunu ifade etmekteyiz.

3. **Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği**: Kurumun çatışmalardan uzak olma ve üyelerin grup tarafından kabul edileceklerinden emin olma durumunu ifade etmektedir.

4. **Geleneksel Olma Özelliği**: Kurumun muhafazakâr, geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilişini, üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade etmektedir.

5. **Bağmlılık Özelliği**: Kurumun hiyerarşik olarak kontrol edilişini ve katılma açık olmadığı, kararların merkezi olarak verilip, üyelerin sadece verilen kararlarla uyması, söylenenleri yapması yöneticinin sözünden dışarı çıkamamasını ifade etmektedir.

6. **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği**: Kurumda olumsuz bir ödül sisteminin bulunmasını, başarıların ödüllendirilmediğini fakat hatalarında cezalandırılmadığını ifade etmektedir.

7. **Karşılık Özelliği**: Kurumda olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir.

8. **Otoriter Olma Özelliği**: Kurum yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılma açık olmadığı; üyelerin, başarıları olduklarında yönetici tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

9. **Yarışmacı Olma Özelliği**: Üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak yada kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.

\(^94\) Şışman a.g.e. s. 136
10. **Yeterlilik Mükemmellik Özelliği:** Kurumda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalardan kaçınma gereğini inanma durumunu ifade etmektedir.

11. **Başarıyı Destekleme Özelliği:** Kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görüldüğünü ifade eder.

12. **Kendini Gerçekteştirmeyi Destekleme Özelliği:** Kurumda nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görülüsünü; kendini gerçekleştirmeye ve yeniliğin teşvik edilﬂini; hem görevin yerine getirilmesi hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir.
İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE MODELLERİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetim sistemiyle insan kaynakları yönetim sistemi arasında çok yakın ilişki olduğu tartışmalı bir gerçektir95. İşletme yönetiminiin dört temel işlevi vardır: planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol. Performans yönetimi, kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir.96 Performans Yönetiminin bir sistem olarak ele alınığımızda, gerçekleştirilmesi gerekli kurumsal amaçlara ve bu bağlamda işgucünün ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurumda yerleştirilmesi denebilir. Ayrıca işgörenin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalarla, çalışmalarıyla yapacağı katkıın derecesini artıracak bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi sürecidir97.

Performans yönetimi, bir işgören ile onun en yakın deneticisi arasında gerçekleşen, ortaklığı dayalı, etkileşimsel ve sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç, işgörenenden yapması beklenilen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiği, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçülceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir98. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmelerinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılr99:
1. Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışan birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için.

2. Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için.

3. Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için.

4. Organizasyonda işgörenlerin kariyer gelişimi için.

5. İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için.


7. Performans değerlendirmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirilmesi için.

8. Organizasyondaki eğitim ihtiyaçını tespit etmek için.

9. İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için.

10. İş zenginleştirme, iş köprülenme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.


100 Çalış, a.g.e. s. 14.
2.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Genel Amacı

Performans Sistemi’nin amacı, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin işgörenlerin katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması, ayrıca hedeflere ulaşırken işgörenlerin katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturularak kişisel gelişimin desteklenmesidir\(^{101}\). Performans Yönetim Sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetisel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırma ve geliştirmeye yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir\(^{102}\).

 Yönetisel amaçlar, ücretlendirime, yükseltme, transfer, işten çıkma gibi yönetisel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirmeye programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimlerde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırma ve geliştirme amaçlar, iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecek planlama ve performansını etkileyen faktörlerin ortaya çıkartılmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.


---


\(^{102}\) Barutcugil, a.g.e. s. 126.

\(^{103}\) Barutcugil, a.g.e. s. 140-141.
1. Strateji ile mevcut yönetim kararları ve eylemleri.

2. Organizasyonun tam potansiyeli ile mevcut planlama/bütçeleme süreçlerinin amaçları karşılama düzeyi.

3. Yönetim taahhütleri ile bunları gerçekleştirmek için alınan yönetim kararları.

4. Üst yönetim ile emir-komuta basamaklarındaki yönetim takımını.

5. Fonksiyonel birimler ile emir-komuta yönetim takımını oluşturan operasyonel birimler.


7. Operasyonel kapasitelerin yönetimi (neden) ile finansal performans (sonuç).

8. Gelecekle ilgili yeni öngörülerin sistematik olarak elde edildiği zaman ile uyum sağlamak için gerekli kararların alındığı zaman.

İşgörenlerin hem bireysel olarak, hem de takım halinde, kurum süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli geliştirmesini sağlayan devirli bir kültür oluşturmak, kurumun performansında süreklilik özelliği taşıyan özellikler oluşturmak performans yönetim sisteminin amacıdır. Diğer bir ifadeyle, Performans Yönetim Sisteminin amaçları;\(^{104}\)

1. Kurumda işgörenlerin kişisel yeteneklerini ve yeterliliklerini geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli, daha verimli ve beklentilerine daha uygun bir çalışma ortamı yaratmak.

2. Kurum bünyesinde açık iletişim aği oluşturup, hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle işgörenler arasında ortak bir anlayış oluşturarak herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak.

3. Objektif bir ölçme-değerlendirme yapmak.

4. İşgören performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak.

\(^{104}\) Çalış, a.g.e. s. 18.
5. Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak.
6. İşgöreninmoralını yükseltmek.

Olarak sıralamak mümkündür.

Performans yönetiminin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluya bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.\textsuperscript{105}

2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans yönetim sistemi sadece yöneticilerin değil aynı zamanda işgörenlerinde kendilerinden ne beklendiğini, işin nasıl yapılacağını konusunda fikir sahibidirler. Bununla birlikte performans yönetim sisteminin özellikleri:

1. Yılda bir kez yapılan sübjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.

2. İsteneden şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmesini sağlar.

3. Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.


5. Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.

6. İşleyışı hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geribildirim ve değerlendirmeye ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur.\textsuperscript{106}

\textsuperscript{105} Barutcugil, a.g.e. s. 127.
\textsuperscript{106} http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html 12.03.2007
2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar

Performans yönetim sistemi gerek organizasyona gerek çalışanıa önemli yararlar sağlayacaktır. Etkin bir performans yönetim sisteminin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:107

1. Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
2. Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alam yeteneğini artırır.
3. İşçilərin hedefleri ile organizasyonun hedefler arasında bağlanılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır.
4. Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında işçilərin katkıda bulunmalarını Miz vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir.
5. Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
6. Standartlara uygun davranmayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
7. Geribildirim çalışanlara yönetimın süjetvik kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
8. Yönetimin ücretlerle ve yükseltilerle ilgili kararları alırken kullanılan objektif kriterleri sağlar.
9. Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar.

Performans yönetim sistemiyle; kurum üyelerinin algıları, tutum ve davranışlarını etkileyen, kurum kültürü oluşturulmasına katkı sağlar.108 Yararlarını

107 Barutcugil, a.g.e. s. 127.
108 İsmail Bakan, Tuba Büyükboşouch, Çetin Bedestenci, Kurum Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004, s. 30
siralarken çalışana olan yararı, yöneticiye olan yararı ve organizasyona olan yararlarını sınıflandırmak şeklinde aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:


2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

Performans yönetim sisteminde öncelikle organizasyon amaçlarını tüm çalışmanın sorumluluğu ile bağlanıtı hale getirilmesidir. Bu süreç dört aşamada gerçekleştirir.

1. Organizasyonun kısa ve orta döneminde gerçek potansiyelini ortaya koymak.

2. “Ulaşılabilir Mükemmellik” ifade eden hedefler belirlemek; bunlar kısmen şiş, iddialı ancak yönetim tarafından da türülüyle kabul edilen hedefler olmalıdır.

3. Arzulanın davranışları ödüllendirilen, agresif fakat ulaşılabilir amaçları elde etmek için yönetim kararlarının ve eylemlerinin sürekli akışını kolaylaştırıp planlama, bütçe eleme ve raporlama sistemlerinin yaratılması.

4.AMAÇLARIN ELDE EDİLMESİ SORUMLULUĞU İLE SOMUT ÖDÜLLERİN İLİŞKILENDIRILMESİ.
2.1.5. Performans Standartları


1. Muhasebe döneminin sonunda, 3 çalışma gününde yöneticilere yönetim hesaplarını hazırlama ve dağıtma.

2. 24 saat içinde, tüketici şikayetlerinin % 90’ı ile ilgilenme, aynı gün onaylanması sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama.

3. Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme.


1. Yönetim prosedürleri, iyi İşleyen uygulamalar, müşteri veya alıcı tatmini ve kamuoyu imajı gibi alanlarda zaten tanımlanan operasyonel normlara ulaşılmış.

2. Tanımlanan hizmet teslim standartlarına ulaşılmış.

112 Barutcugil, a.g.e. s. 141-142.
113 Armstrong, a.g.e. s. 58.
114 Armstrong, a.g.e., s. 59
3. Çalışanın, müşterilerin, alıcıların veya organizasyon için önemli insanların davranışlarındaki değişiminin sağlanması.

4. Alıcıların, müşterilerin (iç ve dış) ve hizmet sağlanan dış kurumların tepkilerinin takibi.

5. Kalite ve takım çalışması gibi alanlarda performansı destekleyen öz değerlerin ve davranışların derecesi.

6. İstekleri cevaplama ve aktivite hızı.

7. Tanımlanan doğru standartların karşılanma çabasıdır.

2.1.6. Performans Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları


117 Çalış, a.g.e., s. 44.
sorunların önlenebilmesi için aşağıda 4 başlık altında belirlenen hususlar iyi analiz edilmelidir.118


2.1.6.3. Performans Yönetim Sisteminde Denetim: Performans yönetim sisteminde asıl olan etkin denetim sistemidir. Destek, danışmanlık, doğrulayıcı ve

---

118 Çalış, a.g.e. s. 44.

2.1.6.4. Performans Yönetim Sisteminin Basit ve Esnek Olması:
Kurumlardaki her birine aynı performans yönetim sistemini vermek yerine ana noktaları ve talimatları bir bütün halinde vermek en iyisidir. Bunları kullanıp, sistemi oluşturmak ve biçimlendirmek o birimdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalır. Bu şekilde, performans sistemi o birimdeki kişiler tarafından geliştirildiği için bir bakıma onlara ait, diğer yandan ana hatlara bağlı kalındığı için de kuruma ait olmaktadır. Herkesin katkısı ile hazırlanan bu performans yönetim sistemi bireylerin ve takımların üretkenliğini de artıracaktır.

2.1.7. Performans Yönetim Sistemi Modelleri
İşgörenlerin performansını izlemeye yönelik olarak kurulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışmanın başarısını düzenli olarak “notlamaktan” öte, çalışanın performansını geliştirmeyi ve bu şekilde organizasyonel gelişimi sağlamayı hedeflemelidir.

2.1.7.1. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi: İşgörenlerin iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilme için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve aktarabilme başarısına yetkinlik diyebiliriz. Yetkinlikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. İse ait veya bireysel yetenekler.

2. İş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetenekler.

---

120 Çalık, a.g.e., s.44-45.
122 Çalık, a.g.e., s. 45.
123 www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp Erişim Tarihi: 20.03.2007
3. Olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetenekleri.

4. İş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetenekler boyutlarında incelenebilirler.


3. Prahalad ve Hamel’in “temel yetkinlikler” kavramı: İnsan kaynaklarında (İK) “yetkinlik” bazlı model ve uygulamaları, belki de en fazla, aynı kavramı kullanmaları nedeniyle Prahalad ve Hamel’in “temel yetkinlikler” kavramı etkilemiştir. Aslında temel yetkinlikler, hızla değişen ve rekabetçi bir ortamda
organizasyonların ayakta kalabilmelerine yönelik olarak ileri sürülmüşse de, bu yetkinliklerin temelini organizasyonların insan kaynağının oluşturması nedeniyle kısa süre içinde İK süreçlerinde de etkisini göstermiştir. Böylece, organizasyonun temel yetkinliklerini destekleyen insan becerileri gündemde gelmiştir ki, aslında bunun iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş gereklilikleri (yada nitelikleri) ´inden çok farklı olmadığı ortadadır\textsuperscript{124}. Yetkinlikler 3 ana başlıkta ele alınmaktadır.

\textbf{2.1.7.1.1. Temel Yetkinlikler:} Tüm çalışanlardan beklenen ve şirketin değerleriyle ortuşan yetkinliklerdir. Şirket stratejileri doğrultusunda, bu stratejilere ulaşmak amacıyla tüm şirket işgörenlerinin de olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademe en üst kademe kadar tüm çalışanlardan aynı oranda sahip olması beklenir. Aşağıda sayılan özellikler temel yetkinlik kapsamında değerlendirilir.\textsuperscript{125}

1. Yeniliğe ve Değişime Açılık.

2. Analitik Düşünme / Bütünü Görebilme.

3. İnisiyatif Kullanma / Risk Alma.

4. Proaktif Olma.

5. Esneklik / Değişen Koşullara Adapte Olma.


7. Sürekli Öğrenmeye Açık Olma.


\textsuperscript{125} http://www.derinegitim.com.tr/page..asp?id=63 27.03.2007


1. Pazarlama Bilgisi.
2. Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama.
4. Pazar Araştırması Yapma.
5. Rekabet Analizi Yapma.


126 http://www.derinegitim.com.tr/page..asp?id=63 27.03.2007
128 http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_yiiao.htm Erişim Tarihi: 27.03.2007
1. Bilgi: Her yetkinliğin az yada çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır.


3. Tutum: Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi sızıktatif özelliklerin, bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımlarıdır.


5. Üstün performans: Davranışı sonuçlarının ortalama performansta daha fazla başarısı sağlanmasındır.


Bireysel yetkinliklerin organizasyonun temel yetkinliklerine uygunluğunun sağlandığı varsayımı altında, karşımıza çıkan sorun, bu yetkinliklerin tanımlanması ve derecelenmesidir. Çünkü derinlemesine incelendiğinde bireysel yetkinlikleri tanımlamanın aslında o kadar kolay bir iş olmadığı anlaşılacaktır. Üstelik bu yetkinliklerin gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülmesi yada ölçülebilir hale getirilmesi, yani derecelenmesi, tanımlanmasından çok daha zordur.

Organizasyonun temel yetkinliklerini artırmak için hangi bireysel yetkinliklere gerekşim duyduğunu araştırılması, ayrı bir analiz konusudur. Bunun için her bireysel yetkinlik bazında organizasyonun gerekşiniimi olan yetkinlik düzeyi ile mevcut işgörenlerin yetkinlik düzeyi karşılaştırılmalıdır. Aradaki açık,
öncelikle eğitim yoluya giderilmeli, bunun mümkün olmaması, ya da işçinin sayılır olarak yetersizliği durumlarında işe alın yoluna gidilmelidir.


2.1.8. Hedeflere Göre Performans Yönetim Sistemi

Hedefler işletme içerisindeki tüm birim, bölüm, birbirine bağlı fonksiyonların ve bireylerin gerçekleştirilmesi düşündüğü noktalar olarak tanımlanabilir.130 Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmelemin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.131 Dahası hedeflere göre yönetim, belirli bir periyotta, belirli bir hedef üzerinde üstün ve astın anlaşması ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağı periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir.132 Hedeflere göre yönetiminin amacı bir birey ve işletme hedeflerini bütünleştirmek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitim ve firmannın başarısını geliştirmektedir.133

Ayrıca üst bir araya gelerek ulaşılabacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hedeflere yönetim getirdiği önemli bir yaklaşımı; hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirilileceği karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracı olmasındır.134 Yöneticilere belli periyodik

133 Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 183.
değerlendirmelerle kararlaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gerekli kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetim ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları üstlere ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre yönetim sürecinin başlangıç noktası hedeflerin belirlenmesiyle birlikte başlar, faaliyetlerin planlanması, oto kontrol ve periyodik değerlendirme şeklinde dört temel sahada oluşmaktadır. Bu dört temel sahaya göre de atılacak adımları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Misyonu belirleme ya da amacı ifade etme.
2. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi.
3. Kurum içindeki her bir ana ünite ve alt ünite için hedef ve eylem planlarının yapılması.
4. İşgörenlerin bireysel hedeflerinin belirlenmesi.
5. Periyodik görüşmeler veya uyarlamalar için zaman programlarının oluşturulması.

Başka bir kaynakta ise, sistemin önerilen unsurları şu şekilde sıralanmaktadır:

---

136 Guideline G-100; Management by Objectives Implementation, SBR President Meeting, February 21, 1984, s. 2.
137 French, a.g.e., s. 349.
1. Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşırlar.

2. Üst ve ast, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşırlar.

3. Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturur.

4. Belirlenen periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşür.

5. Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.


Hedeflere göre yönetim sürecinde temel olarak ele aldığımız dört aşamayı ayrıntılı şekilde inceleyecek olursak;


Burada dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar işörenin de azami katılımı sağlanmalıdır. Belirlenen hedeflerin özellikle, kurumun misyon durumunu içermesine, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olması dikkat edilmelidir. Bu süreç her bir ana ünite ve

birey için ayrı ayrı hazırlanmış olmalıdır\textsuperscript{139}. Hedeflerin tanımlanması bunların birey ve ünitelere dağıtılması, amaçların ve standartların doğru konulması çokta kolay değildir. Birçok üst yönetici, hem zamanı olmadığı hem de önerilen şekilde işgöreniyle çalışma yeteneğine sahip olmadıklarından hedefleri iyi tanımlayamazlar. Hedef veya standartların tanımlamasında dikkat edilmesi gereken noktalar\textsuperscript{140} şunlardır:

1. Ölçülememe, abartma, çok genel, belirsiz ya da anlaşılaz olma.

2. Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma.

3. Fazla iyimser veya kötümser olma.

4. Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve çok uzun olma.

5. İşte dengesiz önemi verme.


Bir işletme içinde hedefler yukarıdaki așağı doğru stratejik hedefler çerçevesinde belirlenir. Öncelikle temel işletme hedefleri; uzun dönemde-spesifik hedefler, bunu takiben işletmenin organizasyonel yapısı içerisinde bölüm hedefleri, bölümleri oluşturan daha alt bölüm veya kısm hedefleri belirlenmeli ve nihai olarak ta bireysel hedefler verilmelidir.\textsuperscript{141} Hedeflere göre yönetim altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler şöyle belirtilebilir\textsuperscript{142}:

1. Üst düzeyde şirket hedefinin tanımlanması.

2. Yönetim görevlerini analiz etmek ve formal iş spesifikasyonlarını planlamak, sorumlulukları tahsis etmek ve bireysel yöneticilerle karar vermek.

3. Performans standartları koymak.

4. Belirli hedefleri koymak ve anlaşmak.

\textsuperscript{139} Guideline G-100, a.g.e. s. 2


\textsuperscript{141} http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp Erişim Tarihi: 19.03.2002

\textsuperscript{142} Setting Objectives & Planning, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html Erişim Tarihi 10.05.2002
5. Şirket hedefleriyle birey hedeflerini sıraya koymak.

6. Hedeflere karşı izleyici başarı için bir yönetim bilgi sistem kurmak.

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyon, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşturulması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde, bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içersinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilme isteyecelerdir. Bu nedenle, ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidir.143


1. Tutarlı; hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.

2. Kusursuz (açıklık ve kesinlik); hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanmalıdır.

3. Meydan okuma; hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmeli.
4. Ölçülebilir; hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.


7. Zamanla İlişkilendirilmeli; hedeflere belirlenen bir zaman sınırılması içinde ulaşılmalıdır.

8. Takım Çalışmasına Odaklanması; hedefler bireylerin başarı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Bazı organizasyonlar iyi bir hedef tanımlarken SMART kısaltmasını kullanmaktadır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir:

S: Specific: Belirli

M: Measurable: Ölçülebilir

A: Agreed: Kabul edilen, mutabık kalınan

R: Realistic: Gerçekçi

T: Time related: Zamanla ilişkili

Hedefleri tanımlarken, nicel ve belirli bir süreyi içermelidir. Hedefler her zaman spesifik ve ölçülebilir çıktılar şeklinde tanımlanır. Hedef, bir şekilde performansı geliştirmek veya belirlenen bir çıktı düzeyine ulaşacak şekilde olmalıdır.

2.1.8.2. Faaliyetlerin Planlanması: Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşıacağı ile ilgilidir. Faaliyetlerin nerede,
nasil, ne zaman ve kimin tarafından yapılacagina karar verilir. Faaliyet planlamasi, hedeflere ulaşmadan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapilir. Görüldüğü gibi eylem planı hedeflere nasıl ulaşılabacagina gösteren bir haritadir. Eylem planları hedeflere ulaşmasının mekanizmasını ve içinde bulunan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır.

Her bir hedefin bir eylem planını içermesi gerekir. Eylem planı, yöneticinin eylemleri organize etmesine, koordine etmesine ve programa sadık kalınmasına yardımcı olur. Eylem planı, hedefleri baæarmak için hangi adımların veya görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Hedefleri ölçmeye yönelik metotlari, baæarmak için gerekli kaynaklari ve önemli eylemler için bitiş tarihlerinin çizelgelerini içerir.

2.1.8.3. Oto Kontrol: Oto kontrol sisteminde, hedeflere ulaşmak için bir yöneticinin kendinden bekleneni bildiğiinden, verilen zaman içerisinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanae sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerle kontrol sürecinde hedefler doğrultusunda bir sapma olduğunu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatına sahiptir. Bu sistemin temel varsayımlarından biri olan organizasyonel ve yönetim destek verildigi takdirde çalisanlar hedeflere ulaşacaktır. Çünkü değerlendirenin yöntemizin ozünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları vardır.

2.1.8.3.1. Periyodik Deælendirme: Periyodik değerlendirmeler, son safha belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst birlikte, astın hedeflerini ve ulaşıtæ sonuçları değerlendirirler. Üst bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu asta da bildirilir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar. Bu periyodik gözden geçirme süreci çalisanın amaçlaruna ulaşırken yaşadığı sorunların tartışılabilmesi açısından da önemlidir. Gözden geçirmede...
kullanılan zaman dilimleri işletmeden işletmeeye farklılık gösterirken genelde aylık veya üç ayda bir yapılmış eylemlerdır\(^{154}\).


\(^{154}\) Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185


2.1.8.3.2. Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları: Hedeflere göre performans yönetim sisteminden bahsederken yönetim sisteminin avantajları olduğu kadar dezavantajlarının da bulunduğunu, avantaj ve dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.156

1. Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.

2. Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel hedeflerini belirler.

155 French, a.g.e., s. 355.
156 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185.
3. Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.

4. Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş hedeflere ulaşım derecesini değerlendirmeirler.

5. Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.

6. Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, işgörene hedeflerine ulaşmasını yönünde yardımcı rol üstlenir.

7. Süreç kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

Hedeflere göre performans değerlamanın avantajları şu şekilde belirtilir:

1. Yöntem işletmelerde işgörenlerin güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.

2. Yöneticilerin ve işgörenlerin motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkân tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.

3. Yetki devrini kolaylaştırır.

4. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.

5. Yöneticilerin değerlendirme sistemlerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.

6. Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Hedeflere göre performans değerlamanın diğer yararları ise şunlardır:

1. Çalışan ve değerlendirme süreci beraber katılır.

2. Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.

---


158 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185.
3. Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

4. İşgöreñoğlu ile sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkıların ölçümesini kolaylaştırır.

5. İşgörenininiyle anlam kazandıralar motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyaçını canlandıran.


7. Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.

8. Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Hedeflere göre performans değerlendirme dezavantajları ise şunlardır:\n
1. Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaştırırken bölümler arası yatay koordinasyon güçlenebilir.

2. Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.


4. Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadır. Bu yöntem bir başka dezavantajlı yörüne de hedefin ne kadar başarılı olduğunu yanı sıra nasıl başarılı olduğunu önemli olmasası ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme

potansiyeli yöneticilerin astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunun ortaya çıkarmıştır. 

2.1.8.3.3. Hedeflere ve Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sistemi: Bireysel Performans Yönetimi değerlendirmeye sistemlerinin “hedefler” ve “yetkinlikler” baz alınarak yapılandırılmasıdır. Hedefler, çalışanın bulunduğu pozisyonda yerine getirmesi beklenen “iş hedefleridir ve bu anlamda çalışanın “neyi gerçekleştirmesi gerektiğini” tanımlarlar. Çalışan düzeyinde hedef verilebilmesi için organizasyonel düzeyde hedeflerin tanımlanmış olması gerekir. Bu nokta, bireysel performans değerlendirmeye sistemi ile kurumsal performans yönetim sisteminin kesiştiği noktadır. Her organizasyon öncelikle vizyon ve misyonundan hareketle stratejik hedeflerini tanımlar, sonrasında bu hedefleri departman seviyesine indirger. Son olarak departman seviyesine indirgenmiş hedefler, birey veya/veya takım seviyesine indirgenir. Bu açıdan bakıldığında bireysel performans değerlendirme sistemler kurmaya ve kullanmaya yönelik ihtiyaç, diğer taraftan kurumsal performans değerlendirmeye yönelik sistemlere duyulan ihtiyacı da gündeme getirmektedir. Hedef ve yetkinlik bazlı bir bireysel performans değerlendirme sisteminin işleyişinde genel olarak aşağıdaki adımlar yer alır:

2.1.8.3.4. Beklentilerin Çalışana İletilmesi: Öncelikle, her değerlendirme dönemi başında çalışan, gerçekleştirmesi beklenen “hedeflerin”, ve sergilemesi beklenen “yetkinliklerin” neler olduğu açık ve net olarak anlatılır ve bunlar üzerinde mutabakata varılır.

2.1.8.3.5. Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi: Çalışan, değerlendirme dönemi sonunda, kendisi ile üzerinde mutabakata varılmış hedefleri gerçekleştirmesi ve yetkinleri sergilemesi açısından değerlendirme ve bu suretle çalışanın güçlü ve gelişme açısından tespit edilir. Ancak değerlendirme aşamasına gelmeden, değerlendirme dönemi boyunca çalışan yöneticisi tarafından düzenli olarak geribildirim verilmesi ve koçluk yapılması gerekir. Aksi takdirde performans değerlendirme sistemi “gelişim” hedefinden uzaklaşarak bir “notlama” sisteminden ibaret kalabilir.

---

160 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185.
2.1.8.3.6. Performansın Geliştirilmesi: Çalışanın, yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan gelişime açık yönerinin nasıl geliştirilebileceği belirlenmeli, bu doğrultuda bir planlama yapılmalı ve bu gelişim planını uygulamaya alınmalıdır. Bu süreçte de geribildirim ve koçluk faaliyetleri yöneticiden uygulanmaya devam edilmelidir.

Şirket içinde performans değerlendirme sistemi kurulurken, organizasyonun farklı seviye ve birimlerinden (fonksiyonlar, departmanlar gibi) işleyenlerin yer aldığı bir ekip kurarak, sistemde kullanılacak kriterlerin ve işleyiş prensiplerinin belirlenmesinde bu ekibin desteğini ve katılımı sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, kurulan sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasında oldukça etkilidir.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEMEYLE İLGİLİ TANIMLAR

2.2.1 Performans Değerleme

Performans, en basit anlatımla, bir çalışanın belli bir zaman içinde kendisine verilen görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlardır. Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da netel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans da bundan farklı bir anlam taşımaktadır. Yönetimlerin performans anlayışlarını günümüzde gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Performans anlayışının değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve ilk boyutu, ekonomik performans anlayışıdır. İkinci sırada yer alan boyut, verimliliktir. İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde gelinen son nokta “yeni rekabet” ve “geleceğin kurumu” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayıştır.

2.2.1.1 Performans Değerlemenin Tanımı: Personel değerlendirme kavramını açıklamadan önce “performans” kavramını açıklamak gerekir. İngilizce “performance” kelimesi Türkçe'ye başarı veya başarım olarak aktarılabilir. İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Birçok

---

161 G.Kaan Yener; http://bilgiekonomisi.blogspot.com/2006/12/iletmelerde-performans-yenetimi.html
Erişim Tarihi 06.12.2006

Başarıın değerlendirilmesi, belirlenmiş iş standartlarına göre personelin iş başarısını karşılaştırma formel bir ölçümdür ya da değerlendirilmemir. İş göreninin performansını, kabiliyetini ve gelecekteki performansını, kabiliyetini, gelecekteki potansiyelinin ve gelişiminin sağlamanın üzerine değerleyen ve değerlendirilen arasındaki profesyonel bir haberleşme sistemiıdır. Başarı değerlendirmesi pek çok işletmede firma amaçları nı fazla dikkate alınmadan, objektif kriterlere dayanmazsın ve geniş perspektif düşünülmeyerek uygulanmaktadır. Yine birçok işletmede ise başarı değerlendirmesi yapılmamakta veya gereken önem verilmemektedir. Oysa iş gereklerine uygun olarak hazırlanmış kriterler içeren teknikler aracılığıyla yapılan başarı değerlendirmeleri birçok yararlarından bahsetmek mümkündür. Örneğin işletme işgörenler hakkında bilgi vermek, eğitim çalışmalarında kullanılabilecek bilgileri sunmak, ücret düzenlemeleri, terfler vs. gibi uyuşmaya dönük yararlar vardır.

Performans değerlendirme yıllar boyunca insan kaynakları yönetimi, kurumsal davranış ve endüstriyel psikoloji araştırmalarının dikkatini çekmiştir ve organizasyonel hayatın önemli bir parçası olmuştur. Çünkü performans problemleri, amaç belirleme, ödüllendirme, disiplin ve cezalandırma gibi birçok fonksiyonlara hizmet edebilmektedir.

---

Bu konuda önemli olan diğer bir noktada firmaların stratejilerini oluştururken performans değerlendirme de düşünmek zorunda olduklarını. Stratejilerin formülasyon ve uygulamada insan kaynakları faaliyetlerinin ve dolayısıyla performans değerlendirmenin yardımı olacağını açıklar. Örneğin günümüzde işletmelerin personel alanında özellikle yüksek potansiyele sahip elemanları tercih ettikleri ve ileride de potansiyelde yararlandığını düşündükleri görülmektedir. Performans değerlende ile bu potansiyel ve ondaki gelişmeler her aşamada ölçülebilmektedir ve işletme giri besleme yapılmalıdır.


İşletmelerde performans değerlendimenin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Yöneticilerin işgörenlerin başarısını ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmede yardımcı olmak.

---

170 Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, Çeviren; Doğan ŞAHİNİR Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul,1993, s.9
172 Anthony M.Micolo, “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, HR Focus, Vol.70,No.9, September,1993, s.22
2. Ücretler ve primlerin adaletli olarak dağıtımına yardımcı olmak.

3. Eğitim açıklarının ortaya konmasını sağlamak.

4. Yöneticilere elemanların tanına fırsatı vermek, böylece hangi elemanın hangi bölümlerde çalıştırılacağına da yardımcı olmak. 

5. İşlerin düzenlenmesine yardımcı olmak.

6. Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve ön yargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak.

7. Çalışanların kendi başarlarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doymunlarını yükseltmek.

8. Elemanların terfi işlerinde yardımcı olmak.

9. Üstün yeteneklilerinin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanacağı konusuna yardımcı olmak.

10. Alt kademe liderinde dürüst ve güvenilir bir yönetim olduğuna dair kanı uyandırmak.  


Performans değerlendirme, çalışanın konusundaki başarı veya hatasını bilmemesini sağlar. Eğer bir yönetici organizasyonun veya işgörenin beklentilerini karşılamada

---

173 Edi, a.g.e., s. 14.
174 İlhan Cemalcılar, Doğu Bayar, İnal Cem Aşkın, Şan Özalp, “İşletme Işte Bilişi”, Eskişehir, 1983, s. 278.
başarısız ise, performans değerlendirme sürecini başlatmalıdır. Böylece; yöneticiler harcanan paraların doğru yerde kullanıldığını bilirler, işe almada doğru kişinin seçilip-seçilmediğini ve çalışanların kendi becerileri doğrultusundaki bir görev yapıp-yapmadığını anlarlar.

Performans değerlendirme sürecinde şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

1. İletişimi etkili hale getirmek.
2. İyi performansı desteklemek.
3. Etkili ekip çalışması geliştirmek.
4. Formlara odaklanmamak (Formun tamamlanması, imzalanması, tüm başlıkların doldurulduğundan emin olunması gibi işlemlere zaman harcamak.)
5. Değerleme toplantısını sosyal bir toplantı veya rutin bir iş gibi görmemek ve iyi hazırlanmak.
6. Savunmacı olmamak (Sübjectif yorumları önemek için gerçek materyaller, data ve bilgi sunmak).

Performans değerlendirme çok uluslu şirketlerin yönetiminde kullanım amacı farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme sistemleri bu firmalarda özellikle yabancı uyruklu çalışanların yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sonuçları yabancı uyruklu çalışanları kapsayan tüm ana kararların alınmasında kullanılmakla kalmayıp, çok uluslu şirketlerin sürekliğine katkıda bulunmada, amaçlara ulaşmada yardımcı olurlar. Bu firmalarda performans değerlendirme kullanım amaçlarından birisi de; gelecekteki liderlerinin tanımlanması, seçilmesi ve geliştirilmesidir.

176 Feuer, a.g.e., s. 22-24.
2.2.1.3. İşletmelerde Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bir işletmede kişinin başarısını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı faktörler vardır. Başarı, bu faktörlerin uyumunun sonucudur. Özellikle iş ortamına bağlı başarı faktörleri vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerinde etkisi de değişik olabilir. Kimileri zor şartlar altında çalışırlar; bazı işgörenler sürekli çalışır, bazı insanlar iyi iş ortamı isterler; bazıları diğerlerinden daha kapasitelidirler. Bütün bu özelliklerin yanı sıra kişilerin performanslarını etkileyen çevresel ve zaman içerisinde değişim gösterirler. Sözü edilen değişimi planlayacak, işgörenlere uyumlu hale getirecek olan yöneticinin de başarı üzerinde çok önemli etkisi olacaktır. İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörlerin başında iş ortamına bağlı fiziki şartlar gelir. Aşırı sıcaklık ve soğuk gibi.. Sonra,, kişiyeye bağlı faktörler diyeceğimiz; işgörenin bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, yetenek, ilgi istek, tutum ve psikolojik. Üçüncü olarak yöneticiyi bağlı faktörler; iyi iş düzenlemesi, uygun seçim ve yerleştirme, eğitim, motivasyon gibi özellikleri gelmektedir178 İşletmelerde başarıyı belirleyen değişkenler ayrıntılı olarak incelenecek olursa:

2.2.1.3.1 İş Ortamına Bağlı Başarı Faktörleri: İş ortamına bağlı başarı faktörlerini fiziki şartlar ve organizasyonel faktörler olarak iki grupta inceleyebiliriz.

2.2.1.3.1.1. Başarıyı Etkileyen Fiziki Şartlar: İşgörenlerin iş performanslarını etkileyen belirleyicilerin en önemlilerinden birisi fiziki şartlardır. Bu şartlar çok zaman işçi şartları olarak adlandırılır. Şüphesiz işçi şartlarının iş başarısını etkileyen değişik yöneri vardır. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

a. Monotonluk: Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılması verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına “monotonluk” denilmektedir. İlk sanayi devriminden itibaren monotonluk sorunu ıkitsatçıların ve davranış bilimcilerinin dikkatini çekmiştir. İşletmeler çalışanları demotive edecek önemli sebeplerden olan monotonluğun ortadan kaldırılması için; iş genişletme, iş değişirme, iş zenginleştirme

ve spor kültür aktiviteleri yapılmalıdır. Monotonluğun dört ana nedeni bulunmaktadır.


3. İş Yerinin Manevi Ortamı: Birbirleriyle tanışan, iş birliği yapan, birbirinin dertlerini dinleyip üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşan çalışanlar arasında en monoton iş bile monotonluk duyusuna engel demektir.


2.2.1.3.1.2. Organizasyonel Amaçlar: İşçilere sahip oldukları özellik ve yetenekler toplum geneline göre yeterli olabilir ve iyi bir motivasyon uygulaması ile bireyler işe yönlendirilebilir. Bu şartlarda rağmen kurumsal amaçlar yeterli ve belirgin değişse, işçilere potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. Kişilerin

179 C. Can AKTAN, Demotivasyon: İşde Monotonluğun Önlenmesi, 
180 Eren, a.g.e., s. 237-250.
181 Dizdar, a.g.e., s. 79.
ideal sonuca ulaşmalarını zorlaştırıran iş ortamına bağlı engellerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

1. İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu.

2. İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarımı için gereklı olan araç gereç yoğluğu veya işi kolaylaştıracak bazı düzenlemelerin yetersizliği.

3. İşgöreni işi ve ulaşması gereken sonuçlarla ilgili yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması.

4. İşgörenlerden, sahip oldukları özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş başarısının beklenmesi.

5. Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu.

6. İşgöreninarasında yeterli işbirliğinin olmadığı.

2.2.1.3.2. İşgörenin Bireysel Özellikleri: İşletmelerin yaşamaları, gelişebilmeleri için kalifiye elemanları belirlemesi, seçmesi, geliştirmesi ve elde tutması gerekir. Organizasyonun hedeflerini geliştirmek için yeteneklerini, özelliklerini becerilerini ve tecrübelerini işgörenler ortaya koyuyorlar.

Yapılan araştırmalar, kişisel yeteneklerin kişiler arasında büyük farklılıklar göster diklerini ortaya koymaktadır. Örneğin, bazlarının konuşma, bazlarının yazma alanlarında diğerlerine oranla daha üstün oldukları görülebilir. Aynı araştırmalar, yetenekleri bakımından insanların normal bir dağılım göster diklerini ortaya koymaktadır. Başka bir anlatımla, belirli bir yetenek konusunda normalin altında ve üstünde yetenek düzeylerine sahip kişilerin sayısı hayli kabarıktr.Çalışanlar bir eyleme geçme kararında çabalarının arzu edilen başarıya dönüştüp dönüşmeyeyeğini göz önune alacaklardır. Eğer, çabalarının kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmasını makul şekilde beklemiyorlarsa, motivasyonları

---

182 Straub, Attner, a.g.e., s. 136.
ortadan kaybolacaktır. Bu açıdan bireysel olarak beklenmeyeniz gerçekle
şmeme ihtimali de motivasyonumuza azaltacak ve performansımızda düşmeler olacaktır.

İşgörenin bireysel özellikleri demografik özellikleri yaş ve cinsiyet olarak, rekabet özellikleri yetenek, bilgi, kişilik ve zekâ olarak, psikolojik özellikleri ise inanç, değer ve tutum olarak sıralayabiliriz. 


İş rolünün belirlenilmesi ve başarı ihtiyacını önemli göstergeler kadın ve erkek için aynı çıkmaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre; rekabetin söz konusu olduğu iş alanlarında kadınlar uyumlu bir davranış sergilerken, erkeklerin daha çıkarıcı olduklarını ve işbirliğini kişisel çıkar sağlamada kullandıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının önemli bulgularından birisi; kadınların iş yerlerinde erkeklerle nazaran devamsızlıklarının daha fazla olduğunu.

Bireyin yaşam biçimi olarak tanımlanan kişilik, her türlü bireysel ve kurumsal ilişkilerin analizinde önemli bir faktördür. İşgöreninkisilik yapısı kişi-kurum bütünleşmesinin sağlanmasına ne derece uygunsa, etkinliği de o düzeyde yüksek olacaktır. Bireyin zekâ düzeyi de performans üzerinde önemli bir etkendir ve zekâ seviyesi ile performans arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Yani zekâ düzeyi yükseklikte, performans artmaktadır. Ancak zekâ düzeyi yüksek olan personelin

184 İihan Erdoğan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Kürü Ajans, 1991, s.163
186 Başaran, a.g.e., s. 70.
189 Vandenheuvel, Wooden, a.g.e., s. 1309.
190 Erdoğan, a.g.e., s. 282-283.
tatminsiz olabileceğini ve devamsızlığını artırmak için gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır.

2.2.1.3.3. İşgörenlerin Başarısında Yönetim Faktörü: İşgörenlerin başarı düzeyini etkileyen etmenlerin önemli bir bölümü de kurumsal etmenler başlığı altında toplayabileceğimiz “yönetim politikası”, “iş tasarımı”, ve “çalışma koşulları” oluşturmaktaadır. Bir kurumda uygulanan yönetim politikası ile işgörenlerin işlerindeki başarızları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Herzberg’in motivasyon teorisinde olduğu gibi işgörenin iş tatminine ulaşması ya da ulaşmaması yöneticiye bağlıdır. Çünkü iş faktörlerini elinde tutan yöneticidir.


İşgörenin başarısında yönetimin önemli bir rolü de; ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesidir. Bu konuda rol oynayan faktörler şu şekilde açıklanabilir:

192 Yılmaz ARGÜDEN; “Başarıyı Belirleyen Yönetim Kalitesidir”
193 Timur, a.g.e., s. 6.
1. Emir verme biçimi: Yönetici astlarını harekete geçirirken aşağıdaki objektif ve psikolojik noktalara dikkat ederek onların iş görmeye arzularını artırabilir.

1. Emirler açık ve anlaşılmalıdır.
2. Emirler astlarını bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır.
3. Emirler hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmelidir.
4. Emir, astın organizasyondan beklentilerine aykırı düşmemelidir.
5. Emirler, astı müşterek çaba daveti biçiminde olmalıdır.

2. Astın psiko-sosyal durumu: Astlar, üstlerinin güvenilir, adaletli ve hakkaniyetli kişiler olmalarını istediklerini siddetle arzu ederler. Astlara güven duygusu aşılayarak onların performansını arttırmak için başlıca koşulları şunlardır:

1. Astlara yöneticilerini tanıma fırsatı verecek uygun bir ortam yaratmak.
2. Astları organizasyonun amaçları, çalışma yöntemleri hakkında bilgilendirmek.
3. İstikrarlı bir disiplin politikası uygulamak; Yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırmanın yanı sıra doğru hareketleri destekleme ve ödüllendirme yolu izlenmelidir.
4. Yönetime katılımın sağlanması.
5. Müracaat hakkının verilmesi.

3. Yöneticinin davranışları: Yöneticiler; işgörenlerin performansını yükseltmek için yönetsel yetkilerini baskı ve korku duygularından ayırmaya özen göstermelidirler. Bu amaçla yöneticilere Baskı ve korku temeline dayalı davranışlardan kaçınmak ve yetki kazanıracak ve itaat sağlayacak davranışlara yönelmek önerilebilir. Yönetimin organizasyonda yapacağı her olumlu etkime o organizasyondaki olumlulüğün orandında işgörenin performansına yansıyahacaktır. İşletmeler hem amaçların çeşitli olması hem de metotların esnek olmasını istiyorsa insanalara verdiği övemi arttırmalıdır.196 Başarılı şirketlerin yönetim felsefelerinde insana önem verme ve onda değerli olduğu duygusunu uyandırma, motivasyon,

196 Tomb, 1984, s. 98
entegrasyon ve teşvik politikasının özünü oluşturmaktadır. Ayrıca tüm personeli harekete geçirici ortak değer ve inançlar geliştirme, yöneticilerle işgöreler arasındaki mesafeyi gereğinden fazla açmama, kurum yaplarının basit ve herkesin anlayabileceği açılcıta belirleme yönteminin diğer bir önemli özellikleri arasında sayılabilir.

Bazı ülkelerdeki yöneticiler, çalışanların nasıl değerlendirilmesi gerektiğini konusunda Amerikalı yöneticilerle aynı düşünceleri paylaşmamaktadırlar. Örneğin bir araşturmacıya göre; birlikte ve tamamlayıcı bazı bölgelerde gerçek iş performansının yani üretimden daha önemli performans göstergesidir. Büyük birçok ulusal şirkette okyanüs ötesi görevlere atanacak bireyler hat yöneticileriyle konuşarak kendilerinin gelisimi için bir program hazırladılar. Bu, kendilerinden o görevde beklenen işletme amaçları ve kültürler arası rekabetsiz derecesi beklentisini de kapsayan bir performans planı oldu. 

Böylece performans amaçlarının karşılıklı oluşturulması, motivasyon değerlendirme sürecinde önemli rol oynamıştır.

Top Management team (TMT) olarak adlandırılan firmaların üst yönetim grubunun işgöreler üzerinde ve dolayısıyla firmanın performansında etkisi büyütür. TMT’nin aldığı kararlar, uygulanılarak, yönlendirilmiş işgöreler ve firma performansını artırıcı ve azaltıcı yönde etki yapar. Pelletier ve Vallerand tarafından yapılan bir araştırma; “astların gerçek performansları aynı olsa da, yöneticilerin astın görev yapmaya motive olduğunu inandıklarında o personelin performansını daha pozitif değerlendirdiklerini” göstermiştir. Yani bu araştırma, performans değerlendirmenin sadece çalışan tarafından gösterilen objektif performanstan değil, aynı zamanda çalışanın motivasyonunun ne olduğu hususunda yöneticinin algılamasından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

İşgören performansı, işgören çabasını bir neticesidir. Bu noktada çaba ve neticesindeki performans belki bir takım organizasyonel desteklemelerle örneğin mükafat ile geliştirilebilir. Fazla ödeme fazla çabayı üretebilir ve fazla üretme fazla ödemeyi gündeme getirebilir. Yönetim, üretim ya da tatmin etkileşimini sadece dolaylı

197 Martin, a.g.e., s. 115-132.
yönden yaklaşmak suretiyle yönlendirir. Ancak bunu iş gören neticelendirir. Bununla birlikte her ödeme artsı istekli üretim arttırmaz. Zira üretim artsı biraz da iş görenin yetenekleri ve bilgisine bağlıdır.200

Yetenek ile alakalı ödeme türü ödenimin açıklığını azaltmaya ve ayrımcı uygulamaların gizlenmemesine ve daha fazla ön çıkmamasına sebep olmaktadır. Yöneticiler bu ayrımı personelinin lehine kullanabilir; bu daha çok beklentiler ve davranışlarla alakalıdır. Ancak bu tür davranışlardan performansı etkiler.

![Diagram](image)

**Şekil 2.2:** İş Davranışları ve Uygulamaların Etkileşim Şeması

**Kaynak:** Süleyman Türkel, “Motivation and Pay”, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 4, Haziran 1981, s. 142

Yapılan araştırmalarda, kurumlarda stresin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri sonucunda, kurumsal performansın olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Ancak stres kontrol edilebilirse optimal düzeyde bir stresin motivasyonu olumlu yönde etkilediği de söylenebilir. İşletmelerde başarıyı etkileyen faktörlerden birisi de “güven” kavramıdır. Güven, ümit edilen şeylerin beklentisi, güvensizlik ise endişe duyanlar, kaçınılan şeylerin beklentisidir. Kişiler arası ilişkilerdeki belirsizlik ve karmaşıklığın yönetilmesinde güvensizlik, güven kadar önemli bir işleve sahiptir.201

Günümüz kurumların her geçen gün daha çok kolektif eylem baskı altında kaldıkları için, firmaların başarısı, takım çalışınlarının etkinliğine bağlı olmaktadır.

---


202 Erdem, İşbaşı, a.g.e., s. 636-639.
204 Özalp, Demirci, a.g.e., s. 332-336.
1. Üyelerin ekibe olan bağlılıkları yüksektir.
2. Ekip krumdan güç alır ve kruma güç verir.
3. Değişim ajanı olarak çalışırlar.
4. Kurumun içinde ve dışında önemli etkileri vardır.
5. Lider yetiştirirler.

Kalite kontrol çemberleri; işletmede, bütün çalışanların katılımıyla, kendini geliştirme ve karşıtıklik gelişme, işletme içi kontrol, ilerleme ve kalite tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür. Çember uygulamalarının temel felsefesi, kaliteli üretim hedeflerini ve kalite yaratma fonksiyonunu doğrudan çalıșmana yönlendirir. Böylece çembere katılan üyelerin bazı kişisel yetenekleri gelişecek, sorun çözme becerileri artacak, işe olan ilgileri artacak, işlerini sahiplenmeleri sağlanacak ve sonuç olarak işgören performansı yükselecektir.205

İşletmelerde yüksek başarı için bir gerekilik olarak ya da insan kaynakları stratejisi şeklinde el alınan kavramlardan birisi de, “personeli güçlendirmesi”. Personeli güçlendirmesi; çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almakizin inisiyatik kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder. Ancak her uygulamada olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da dikkat edilmesi gereken unsurlar, kısıtlar ve sınırlamalar mevcuttur. Örneğin güçlendirmeyi, çalışanlara verilen sınırsız, sonsuz bir serbestlik şeklinde tanımlamak yanlış olacaktır.206 Performansın ölçülememesi, insanların kontrolsüz ve değerlendirdi meden uzak eğilimli bir uygulama ile gerçek anlamda bir güçlendirme olamaz.


değişkenlerin hem de birimlerin gruplandırılmasını sağlayan yöntemlerden oluşmaktadır. Uygunluk analizi ise, çeşitli kategorilerden oluşan nitel verilerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde bu istatistiksel tekniklerden, bireyin başarısı farklılıklarına göre çok sayıda etmen açısından gruplandırılmaları ve her bireyin en çok ilişkili olduğu etmenlerin belirlenmesinde yararlanılmaktadır.207

2.2.2. Performans Değerleme Sürecinin İşleyişi


Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması performans değerlendirmede son aşamadır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla kurumun düzenlemesi, insan gücü planlarının yapılması, ücret seviyesinin ve işgörenlerin terfi planlarının uygulanmasının mümkün olaktır. Yine bu çalışmalar sırasında işgörenin geliştirilecek veya güçlendirilecek özellikleri de belirlenebilecektir.

208Erdoğan, a.g.e., s. 170.
Şekil 2.3: Başarı Değerleme Süreci

Kaynak: İlhan Erdoğan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Küre Ajans, İst., 1991, s.44.

Şekil 2.3 de görüldüğü gibi, kurumda işgörenin bireysel amaçları ile kurumsal amaçlarının uyumlu olması gerekliyor. Performans değerlendirme de öncelikle bu iki amaç grubunu değerlendirme yönelik bir sistemdir. Performans değerlendirmenin elde edilen sonuçları göre kuruma ve işgörenle ilişkin geri besleme sistemi çalışmaya başlayacak, sonucu gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Bu düzeltmeler ise kurumu başartıyı, işgöreni de bireysel tatmine yaklaştırılaraklardır.

Şekil 2.3 de belirtilen sürecin tamamını kapsayan kurum kültürünün göz ardı edilmesi, değerlendirme sonucunun kullanım aşamasında eksikler doğurur. Biraraya geldiklerinde kurumun özünü oluştururan ve kurumdan kuruma farklılıklar gösteren kurum kültürü boyutları şunlardır:209

1. Bireysel inisiyatif; işgörenlerin sahip olduklarını sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, kişisel teşekkür الفرصatlandır.

2. Risk toleransı; çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleridir.

3 Yönlendirme; firmanın iş görenlerine verdiği hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4 Bütünleme; bölümlerin ne kadar bir arada ve koordineli bir çalışmaya teşvik edildikleridir.

5 Yönetim desteği; kurum içinde üstlerin astlarına sağladıkları açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

6 Kontrol; kurumda geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısıyla iş görenlerin davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan doğrudan denetimin miktardır.

7 Kimlik; üyelerin kendi çalışma grupları veya uzmanlık alanları yerine kurumda bir bütün olarak özdeşleşme dereceleridir.

8 Ödül sistemi; kıdem süresi ya da adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, iş gören performans kriterlerine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesidir.

9 Fikir ayrılıklarına tanıman tolerans; iş gören ve çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarından kaynaklanan çalişmaların ne kadarını tolerediğidir.

10 İletişim modelleri; kurumsal iletişimın ne kadardır resmi otorite hıyerarşisiyle sınırlandırıldığını derecesidir.

### 2.2.2.1. Performans Standartlarının Belirlenmesi:

Standartlar, bir grup içerisinde yer alan iş görenlerden yetersiz olanların diğerlerinden ayrı edilmesini sağlamaya yönelik olacaklarından, bu standartların belirlenmeleri aşamasında ölçülüdür ve ayrıntı edilerek özellikleri üzerinde özellikle durulmalıdır. Zira tespit edilen performans standardını işle ve kuruma göre gerçekten başarısının göstergesi ve iş görenler arası performans karıştırmalarının ölçüsü olması ancak bu şekilde sağlanabilir. İşletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadıklarının veya hangi ölçüde başarı sağlanmıştır belirlenmesi, bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir.

Standartlar, gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kastaslardır.\(^{210}\)

---

\(^{210}\)Ömer Dinçer, Yahya Fidan, “İşletme Yönetimine Giriş”, Beta Yayınevi, İst., 1996, s. 76
Performans standartlarının belirlenebilmesi için kurumun iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. İşin genel sınırlarının çizilmesi, işgörenin işi tam yapması halinin tanımlanması gerekir. Kurumdaki her iş için iş tanımı neyin nasıl yapılacakının belirlenmesi veya yazılı hale getirilebilmesi şeklinde düşünülmez.

İşgörenlerin performans standartları arasında farklılıklar bulunduğu düşünülecek bu farklılıkların belirlenmesi de performans standartlarının saptanması aşamasında önem kazanmaktadır. Bu amaçla işletmelerde “çok kaynaklı geri besleme” tekniğinden yararlanılmaktadır. İşgörenlerin performans standartları arasındaki farklılıkları belirlemede kullanılan bu yöntemin unsurları; dağıtımci adalet, prosedürel adalet, kendini değerlendirme, yönetsel değerlendirme, denk çalışan değerlendirme ve ast değerlendirme'dir.211


2. Prosedürel Adalet: Değerlendirme sonuçlarının elde edilmesinde kullanılan yöntemlerin adetli olmasıyla ilgilidir.


5. Denk Çalışan Değerleme: Aynı statüde işgörenlerin yani meslektâşların değerlendirmeleri standartların belirlenmesinde kullanılırken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Denk çalışanlar birbirleriyle karşılkılı ilişkiye sahiptir.

2. Ödülendirme için birbirleriyle aşırı rekabet içindedirler.

3. Değerlendirme teknikleri konusunda daha az bilgi ve tecrübe sahiptirler.

6. Ast Değerlemesi: Standartların belirlenmesinde astlar tarafından yapılan değerlendirmelerin geri besleme olarak kullanımda; astların isim yazmadan değerlendirmeye yaptıklarında daha rahat oldukları dikkate alınmalıdır.

2.2.2.2. Performans Değerleme ve Sonuçlarının Belirlenmesi: Performans değerlendirme çalışmalarının ikinci safhası doğrudan analiz ve işgören açısından yeterli-yetersizin saptandığı kapsamadır. Kurum öncelikle hangi yöntemi kullanacağına karar verir. Daha sonra bu yönteme göre hazırlıkları yapar, gerekiyorsa kurum içi duyurusunu tamamlar ve bir çalışma (değerleme) döneminin başında performans değerlendirme çalışmalarını başlar.

Bu safhada birçok kurumda biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme sistemini yan yana uyguların. Her türde değerlendirme ihtiyacına karşı tetikte olan yönetici, işgörenleri daha iyi bilip anlamasına yarayacak her görüşme fırsatından yararlanacak ve doğru işlere, doğru işgörenleri yereleştirmeye görevi doğrultusunda her türlü imaya (ister kasıtlı olsun ister kasıtsız) dikkat edecek. Bu tür bilgiler, genellikle düzenli olarak değil, en beklenmedik, yönetiminin bunlara en harikaşız olduğu anlarda gelir. Bu biçimsel olmayan “karşadakini bilmek” yaklaşımı ile düzenli bir yöntemle uygulanan biçimsel değerlendirme arasında bir kombinasyon sağlanıp korunmalıdır. Yöneticiler çok zaman işgörenlerinin başarılarını nasıl yükseltirceklerinin görüşürler. Bu davranış onların alışkanlık şeklinde yaptıkları işlerdendir, günlük değerlendirme olarak görülür ve biçimsel değildir. Biçimsel performans değerlendirme ise belirlenen standartlara göre işgörenlerin başarılarını nasıl geliştireceklerini veya onların performanslarının nasıl değerleneceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve düzenli olarak yapılan çalışmalar topluluğudur.\(^{212}\)

Sürec olarak performans değerlendirme safhası biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendimenin her ikiisinin de birden kapsar. Davranışları sürekli olarak gözlemlemeye

\(^{212}\) Erdogan, a.g.e., s. 173.
ve kayıt tutmaya dayalı, kişisel duyguyu ve önyargılardan uzak ve daha objektiftir. Amir tarafından bu değerlendirme, biçimsel tarzda yilda en azından bir veya iki defa, biçimsel olmayan tarzda ise daha fazla sayıda yapılmalı, sonuçlar birlikte gözden geçirilerek tartışılmalı ve bir sonraki dönemde geliştirilmesi gereken konu ve yöntemler belirlenmelidir. Zamanın kısıtlı olması, her zaman fırsat doymaması gibi nedenlerle, performans değerlendirme biçimsel olmayan tarzda sağlıklı bir şekilde yapılabilir. Bu yüzden biçimsel ve sistematik değerleremeleme yapılmalı ve sonuçları kişisel gelişime planlarına dâhil edilmelidir.

Değerlemenin şekli ne olursa olsun temelde yapılan aynıdır; hedeflenen beklentiler, mevcut performans ve hedeflere ulaşmak için gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Performans değerlendirme çalışmaları geçerli, gerçekçi ve karar verenlere bilgi sağlayıcı olmalıdır. Performans değerlendirmede geçerlilik, ölçümün ölçülme istenemi vermesi olarak düşünülmür. Performans değerlendirmeler yararlanılacak ölçüm yöntemi, işgörenin mevcut başarım gücünün ilkebilgisi hakkında bilgi verebilir. İzleme ve denetleme yöntemleri manuel yapılmak yerine teknolojik network sisteminin kullanılması. Elde edilen denetim bilgisinin maliyetini düşürecek. Buna ek olarak uyum kalite ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.


2.2.2.3. Sonuçların Kullanımı Safhası: Performans değerlendirme çalışmasının üçüncü aşaması, elde edilen bulguların işgören -iş uyumunu sağlayacak şekilde, kurumun ve işgörenlerin beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içerisinde kullanıldığı veya kullanılmama planının yapıldığı aşamadır. Bu aşağı aynı zamanda

213 Automation in Construction ‘Research in automated measurement of project performance’ Volume 16, Issue 2, March 2007, Pages. 177
performans değerlendirme çalışmalarının da sonudur. Bu aşamada alınan kararların, yapılan uygulamaların bir sonraki dönemde elde edilecek sonuçları etkileyeceği kesindir. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının son aşaması, bir anlamda yeni dönemin ilk aşaması için hazırlık olma özelliği taşımaktadır.

Değerleme dönemi sonunda yapılan analizler sonucunda elde edilen bireysel bilgiler, izlenen yönteme göre işlenerek, işgüren -iş-kurum uyumuna dönük olarak şekilde kişiselleştirilir. Bu çalışmadan sonra performans değerlendirmesi çalışması sonuçlarının işletmede kullanılması nasıl yapılacağını o yönde yönetim önlemleri alınır. Öncelikle bilgiler belirlenen sisteme göre sağlıklı olarak kaydedilir.

Performans değerlendirme sonuçları aşağıdaki yararları ve gerekleri karşılamak için kullanılmaktadır:214

1. Performans değerlendirme kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacıtr.

2. Kişilerin ve kurumun gelişmesinde performans değerlendirme sonuçlarının sağladığı bilgilendirmenin rolü büyüktür.

3. İşgörenlerin daha yakından tanınmasına olanak hazırladığında karar yönetimine katkıda bulunur.

4. İşgörenlerin kendilerini tanımlamalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.

5. Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

6. Çalışan hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

7. İsten ayrırlacak kişilerin belirlenmesine katkıda bulunur.

8. Çalışanlarda iş başarlarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

9. Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.

10. İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlayacak verilere ulaştırılır.


2.2.2.4. Performans Değerleme Görüşmeleri: İşgörenler genellikle işlerini iyi yapmamaklarını bilmek isterler. Gerçek performansın belirlenmiş olan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemenin işgörenlere sağlanmasını yönetici görevleri arasındaır. İşgörenlere performansları hakkında bilgi verirken yönetici şu ana hedefleri daima göz önünde bulundurmalıdır:

1. Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
2. Görüşülen işgörenin özellikle güçlü olduğu yöleri belirlemek.
3. Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını belirlemek.
4. Görüşülen işgören ile birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
5. Gelecek değerlendirme döneminde o işgören den nasıl bir performans beklenmesini ortaya koymak.


konmadığı sürecе değişmez. Belki de çalışımanızın neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltilebileceğini bilmiyordur. Teşhis; sonunda öğrenme, gelişme ve koçluk getirdiği için çok olumlu bir olgudur”²¹⁵ sözleriyle ortaya koymaktadır.


1. Performans Değerleme Görüşmelerinde Dolaysız Yöntem; işgörenlere önceden belirlenmiş sorunların yönetildiği yada açıklamalarını yaptığı resmi bir görüşme yöntemidir. Önceden belirlenmiş sorunlar ve açıklamalar yalnızca önemli performans konularını kapsar.

²¹⁵ Laçinler,a.g.e.,s.18


2.2.3. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirmeésinde işletmenin yada değerllemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntem seçmek kadar, bu yöntemi amaçlarından sapmaksızın ve işgörene arasında duyguşal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmek önemlidir. İşgörene performans düzeylerini belirlemek için geliştirmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilceek olan yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada ortaya çıktığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirmiş modern/çağdaş yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.

1920’lerde başlayan ve 1950 yıllarına kadar süren dönemde başarı değerlendirme, geleneksel anlayış içinde biçimsel özellikler taşmıştır. Bu dönemde,
birçok yeni yöntem geliştirilmiş ve değişikliklere ugrayarak günümüzde kadar başarıyla uygulanmıştır. Ancak 1950’lerden sonra yönetim anlayısındaki gelişmeler başarı değerlendirme; biçimSEL işlemeli azaltıcı yönde etkilemiştir. Özellikle saat ücretli işören kesimine uygulanlan yöntemler biçimSEL kalırken, diğerlerine uygulananlar davranışsal açıdan etkileri düşünülecek ele alınmış, çoğu kez karma yöntemlerin uygulanma oranları artarak yaygınlaştırılmıştır.  

Değerlendirme yöntemi seçerken, değerlendirme sürecinde değerlendirilecek olanların, bundan en az etkileneceği ya da hiç etkileneceği bir yöntemin seçilmesine özen gösterilmektedir. Çünkü değerlendirme onların performanslarını olumsuz yönde etkilememelidir. Değerlendede amaç; değerlendirilenin bu süreç sonunda yarar sağlamasıdır.

Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işören değerlendirme uygulanması, işörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanmasına neden olacaktır. İşörenlerin iş ilişkinin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışması son derece duyarlı bir nitelik taşımış nedeniyle; performans değerlendirme uygulamasında çok nitelikli davranışsal, ölçülu ve tarafsız bir değerlendirme özen gösterilmelidir. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça güç bir iştır. Uygulamada birçok değerlendirme yöntemi bulunmaktadır ve bu yöntemler farklı klasiklere göre değişik şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Bu çalışmada herhangi bir sınıflandırma yapılmadan bu yöntemlerin açıklanması yolu tercih edilmiştir.

2.2.3.1. Grafik Değerleme Yöntemi: İşletmelerde başarı değerlendirme uygulanacak en eski ve en basit tekniklerden birisi, grafik değerlendirme yöntemidir. Grafik değerlendirme tekniği bir iş grubunu oluşturan işörenleri genel olarak analiz etmeye kullanılabiliceği gibi, her bir işörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde düzenlenebilir. Değerleme maçı değerlendiriciyi yapacağı her bir ast için birer form verilir. Form, değerlendirilen iş performansı ve karakteristiklerinden meydana gelir. Değerlendirici formda yeralan

218 İsmail Durak Atalay, “İş Değerleme ve Başarı Yöntemleri”, İstanbul, 1990, s. 252.
220 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 172.
221 Erdoğan, a.g.e., s. 178.
ölçütlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme cetvelindeki değerlendirme biçimleri çeşitli tiplerde olabilir. Genellikle grafik değerlendirme tekniğinde ölçek, beş seçim noktasından oluşur ve bu noktaların anlamı şu şekilde düzenlenir.

1. Çok yetersiz.
2. Yetersiz, ortalamanın altı.
4. Yeterli, ortalamanın üstü.
5. Çok iyi.


**Tablo 2.1:** Başarı Faktörlerine Göre Grafik Değerleme Ölçeği

<table>
<thead>
<tr>
<th>İşgöreninadı – soyadı</th>
<th>Bölümü</th>
<th>İş unvanı</th>
<th>Değerleme Tarihi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Değerleme Yapan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Değerleme Faktörleri</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İş Bilgisi</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Üretim Miktarı</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Birlikte Çalışma</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Karar Verme</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Devamlılık</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yaratıcılık</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diş görünüş</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma hızlı</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td>=</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kaynak:** Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları Fakülteler Kitapları, İzmir, 1993, s. 221.
Bu yöntem çok kullanılan bir tekniktir. Değerlenecek özelliklerin sıralanmış olması gelişigüzel değerlemeyi önlemedir. Ayrıca değerlendirme kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astlara hakkında farklı düşünmelerini engellemesi ve yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmasa, yöntemin sağladığı yararlar arasında sayılabilir.

Yöntemin en sakıncalı yönü, başarı faktörlerinin farklı işlere uygulanabilecek biçimde olmasıdır. Çizelgende yer alan başarı faktörlerinden bazıları bir iş için çok önemli olurken, diğer bir iş için fazla bir anlam ifade etmeyebilir. Çizelge, işe ilgili başarılı faktörlerini içermediği zaman değereleme geçerli ve güvenilir olmayacaktır. Yöntem, büyük ölçüde değerlendecinin kişisel yorumuna bağıdır.


| Tablo 2.2: Karar Verme Faktörü |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kararlar | Kararlar | Rutin işlerde Kararları | Kararları |
| çok Yanlış | Doğruya yakın iyi karar verir | akılcı | kesin iyi |

Kaynak; İlhan Erdoğan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Kürê Ajans, İst., 1991, s.183.

223 Yüksek Özner, a.g.e., s.169
225 Geylan, a.g.e., s. 175.
226 Ataay, a.g.e., s. 255.
227 Erdoğan, a.g.e., s. 183.
Bu yöntemde daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanarak, toplu test yönteminde olduğu gibi, bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır. Puanlama esasına göre söz konusu derecelendirme yöntemi aşağıdaki form üzerinde izlenebilir.\textsuperscript{228}

**Tablo 2.3: Puanlama Esasına Göre Derecelendirme Yöntemi**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kriterler</th>
<th>Dereceler</th>
<th>Değerleyenler</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1 2 3 4 5</td>
<td>1nci Amir</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2nci Amir</td>
</tr>
<tr>
<td>İş Bilgisi</td>
<td>5 10 15 20 25</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşin Kalitesi</td>
<td>4 8 12 16 20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Araştırma ve Yaraticılık</td>
<td>3 6 9 12 15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Devamlılık</td>
<td>2 4 6 8 10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Müşteriyle İlişki</td>
<td>2 4 6 8 10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sorumluluk</td>
<td>2 4 6 8 10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerle İlişki</td>
<td>2 4 6 8 10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOPLAM</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 177

Derlenmenin objektif olması için birinci ve ikinci amirler ayrı ayrı puan verirler. Bunların ortalama alınarak daha üst yönetimin onayına sunulur. **Tablo 3**’de görüldüğü gibi yedi kriterin toplam puanı 100’dür ve işgören toplam puan üzerinden şu şekilde değerlendirilir:

\textsuperscript{228} Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 177-178.
<table>
<thead>
<tr>
<th>0 - 20</th>
<th>Çok yetersiz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>21 - 40</td>
<td>Yetersiz</td>
</tr>
<tr>
<td>41 - 60</td>
<td>Normal</td>
</tr>
<tr>
<td>61 - 80</td>
<td>Yeterli</td>
</tr>
<tr>
<td>81 - 100</td>
<td>Çok iyi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Derecelendirme yönteminde de bir takım sorunlar meydana gelebilir. Bunlardan bir tanesi, listenin ortalarında bulunan işgörenin, diğer değerlendirilenlerden çok farklı bir performansa sahip olmaya bileceğidir. Diğer problem ise, değerlendirilen gurubunun genişliğidir. Çünkü geniş grupları değerlendirme, işgören tam ya da yaklaşık değerini vermek, küçük grupları değerlendirmeye göre oldukça zordur.229

**2.2.3.3. Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntem, belirlenen şartlara göre işgörenin değerlendirmeden çok kişinin iyi veya kötü denilen davranışlarının saptanması ile ilgilidir. Bu yöntem ilk kez ikinci dünya savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan subayların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesyle uygulamaya konmuş, daha sonra endüstri alanında kullanılmıştır.230 Bu yöntemde değerlendirilmeyi yapan kişi, işgöreni değerlendirmek amacıyla önemli gördüğü kritik olayları saptar ve bu kritik olaylarda çalışmanın ne şekilde davranışını değerlendirdir. Kritik olaylardaki davranış türleri şunlardır:231

1. Fazla iş karşısında kızmasını veya sinirlenmesi.

2. İş arkadaşlarına yardımcı reddetmesi.

4. İş yöntemlerinde gelişmeler teklif etmesi.

5. Kendisine sağlanan eğitim olanağını reddetmesi.


---

229 Harper, a.g.e., s. 493.
230 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 178.
Tablo 2.4’de bir otomobil fabrikasının boya atölyesinde çalışan personelin kritik olay yöntemine göre değerlemesinden küçük kesit verilmiştir\textsuperscript{232}.

**Tablo 2.4: Kritik Olaylar Formu**

<table>
<thead>
<tr>
<th>GÜVENLİK Tarih</th>
<th>Olumlu Davranış</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>12.10.2004</td>
<td>Merdiven basamaklarından birinin gevşemiş olduğunu bildirdi.</td>
</tr>
<tr>
<td>15.10.2004</td>
<td>Atölyede çıkan küçük ateşi söndürdü.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Olumsuz Davranış</td>
</tr>
<tr>
<td>3.11.2004</td>
<td>Hortumu yol ortasında bıraktı.</td>
</tr>
<tr>
<td>27.11.2004</td>
<td>Yanıcı madde deposunda sigara içti.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlenmesinde, belirli bir dönemde onların tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır. Gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörenle iletişime ve böylece onun gelişmesine yardımcı olmaktadır.\textsuperscript{233}

 Günümüzde uygulama alanı çok geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunlardan en önemi, kişinin amirini “sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi” olarak algılayıp, rahatsız olmasidir. Ayrıca kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili

\textsuperscript{232} Geylan, a.g.e., s. 178.

\textsuperscript{233} Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 179.
olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.\(^{234}\)

**2.2.3.4. Sıralama Yöntemi:** İşgöreninçalışmasının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirirmeyi yapan kişi, değerlendirilecek işgöreni ve çalışması bir bütün olarak düşünür. Değerlendirirmeyi yaparken çalışanın kişisel özelliklerini ve yeteneklerini belirli parçalara ayırma yoluna gitmez ve çalışanı diğer çalışanlarla bir bütün olarak mukayese eder.

Sıralama yönteminde grup üyesleri en iyiden en kötüye doğru belirli bir sıraya sokulurlar. Bunun için önce, grupta yer alan işgörenin isimleri gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Sonra değerlendirici bu isimler üzerinden en başarılı gördüğünü kâğıdın başına, en başarısız gördüğünü ise kâğıdın sağ alta yazar. Daha sonra sol taraftaki isimler arasındaki sırasıyla en fazla değer taşıyan eleman seçilip sağ taraftaki dizinin en başındaki ismin alta geçilir. Değerlemecisi listede kalan bütün isimler için aynı yöntemi izleyerek sağ tarafta bir sıralama listesi elde eder.\(^{235}\)

Değerlemenin daha ayırıcı olması için, isteniyorsa sıralama tek bir grup içinde yapılmak yerine değerlendirme alınacak işgörenler üçe bölünüp, “yetersiz olan üçte birlik grup, ortalama başarı faktörlerine sahip olan üçte birlik grup ve yeterli olan üçte birlik grup” olmak üzere sınıflandırılırlar. Daha sonra her grup içindeki işgörenler çok yeterliden çok yetersize doğru dizilebilir. Özellikle değerlenecek grup çok sayıda işgören den oluşuyorsa bu yolun izlenmesi değerleneşeyi daha tutarlı hale getirecektir. İyi bir değerlendirme için, ilk liste hazırlanıktan birkaç gün sonra yeniden bir listeleme yapmakta, ilk listeyi ikinci ile uyumlu hale getirmeke yarar olacaktır. Böylece hatalar en alt düzeye indirilebilecektir.\(^{236}\)

Bu yöntemde İşgören yetenek ve başarlarınıın belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. KişiSEL özellikler göz önune alınmakstınız ve ayrıntılı bir

---

\(^{234}\) Kaynak,a.g.e.,s. 219.

\(^{235}\) Geylan, a.g.e., s. 180.

\(^{236}\) Erdoğan, a.g.e., s. 205.
analiz yapılmamasının değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da, değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmemesi ya da geliştirmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletmemesidir. Öte yandan işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılara bırakılması subjektif değerlendirme yol açabilir. Kaldı ki işgören sayısının çok olduğu bir bölümde yöneticinin çalışanları teker teker tanması, değerlendirme ve sıralamaya tabi tutması gerçekten güç ve zaman alıcı bir iştır.²³⁷

2.2.3.5. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntem sıralama yöntemine oranla daha gelişmiş bir tekniktir. Bu yöntem ilk olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında orduda kullanılmıştır. İşgöreninçalışmalarını değerlendirmek amacıyla liderlik, girişim yeteneği ve işe bağlılık gibi ölçütler kullanılmıştır. Bu teknikte yönetici ve değerleyici, kişileri “anahtar kişi” olarak saptanan bir işgören deki nitelikler açısından karşılaştırma yaparak değerlendirir.²³⁸

Çiftleri karşılaştırma yöntemi ile işgörenlerin birbiriyle karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına sıra ile işgörenlerin adları yazılar. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilerek her satırdaki kişi, sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen işgören en başarılı olanı şeklinde kabul edilir.²³⁹

Bir bölümde çalışan beş kişinin isimleri şu şekilde olabilir:

1. T.Koç
2. C.Mutlu
3. L. Değer
4. A.Kurt
5. S.Şener

Bu beş kişi için düzenlenen ölçek ve sonuçları tablo 2,5’de gösterilmektedir.

²³⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 173.
²³⁸ Yüksel, a.g.e., s. 174.
²³⁹ Erdoğan, a.g.e., s. 208.
Tablo 2.5: Çiftleri Karşılaştırma Ölçeği

<table>
<thead>
<tr>
<th>İşgörenler</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. T. Koç</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2. C. Mutlu</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. L. Değer</td>
<td></td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. A. Kurt</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. S. Şener</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaynak: İlhan Erdoğan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Küre Ajans, İst., 1991, s. 208

Tablo 5’ün incelenmesinden anlaşılacağı gibi karşılaştırmaında en çok seçilenler 1 ve 4 numaralı işgörenlerden, daha sonra 2, 3 ve 5 numaralı işgörenler gelmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde değerlendirme “halo etkisi” ve son izlenim hatalarına düşebilir. Buna karşın diğer değerlendirme hataları bu yöntemde elimine edilir.240

2.2.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi: Başarı değerlendirme kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Diğer ifadeyle değerlendirme yapan kişi işgörenlerin çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur.241 Bu yöntemde analiz edilmek istenen iş davranışları önem sırasına göre belirlenir. Hazırlanan kontrol listesi üzerinde,

---

240 Geylan, a.g.e., s. 183.
241 Şenatalan, a.g.e., s. 210.

Tablo 2.6 da verilen bir kontrol listesi örneği ağırlıklı olarak kullanılacaksa, işgörenin başarısının değerlendirilmesinde bu ağırlıklı davranışların aranmasından çok, listedeki sorulara göre işgörenin genel davranışlarını saptanır. Genel olarak listedeki davranışların ağırlıkları belli olmaz. İşgörenin kendisi veya değerlendirme yapan ilk yönetici bu özelliklerin ağırlığını bilmez. Ağırlıklı değerlendirme, daha sonra son analizi yapan kişilere geçerleştirilir.243

**Tablo 2.6: Kontrol Listesi Örneği**

<table>
<thead>
<tr>
<th>İşgörenin Adı Soyadı :</th>
<th>Verilen Değerler</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Görevi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Değerlemeyi Yapan :</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Özellikler</th>
<th>Verilen Değerler</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. İşine zamanında geliyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Çalışma gücünü planlıyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>3. İşinin temel bilgisine sahip mi?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Talimatları tam anlamıyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>5. İşini seviyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>6. İş aletlerine özen gösteriyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Çabuk öğreniyor mu?</td>
<td>......................</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kaynak: İlhan Erdoğan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Küre Ajans, İst., 1991, s.197.

Bu yöntemin kolaylığı yanında bazı güçlüğü de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir soru
ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu daha fazla zaman ve para harcanmasına ve istatistikçilere ve psikologların istihdam edilmelerini gerektirir.

2.2.3.7. Zorunlu Dağıtım: Bu yöntem istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Tekniğin esasını teşkil eden varsayım; bir organizasyonda iş görenlerin küçük bir grubunun çok başarılı, yine küçük bir grubun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında kalacağıdır. Zorunlu dağıtım yönteminde grup normal frekans dağılımına göre tasarılır. Buna göre iş görenin %10’u çok iyi, %20’si iyi, %40’ı orta, %20’si kötü ve %10’u çok kötü olarak değerlendirilecektir. Tablo 2.7 da 10 kişilik bir iş gören grubunun zorunlu dağıtım çizelgesi örnek olarak verilmiştir.

Tablo 2.7: Zorunlu Dağıtım Çizelgesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>%10</th>
<th>%20</th>
<th>%40</th>
<th>%20</th>
<th>%10</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Çok İyi</td>
<td>İyi</td>
<td>Orta</td>
<td>kötü</td>
<td>Çok kötü</td>
</tr>
<tr>
<td>A.ÇINAR</td>
<td>A.ÖKSÜZ</td>
<td>A.KINALI</td>
<td>H.ZİL</td>
<td>H.NARİN</td>
</tr>
<tr>
<td>V.DURMAZ</td>
<td>O.DORUK</td>
<td>O.DORUK</td>
<td>A.KARA</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C.ŞAŞMAZ</td>
<td>Z.GÜL</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Bu yöntemin güvenirlüğünün diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca zorunlu dağıtım yöntemi, birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tek tip sonuçlara ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir tekniktir. Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakınçalarını gözlemlemek de mümkündür. Özellikle değerlendirme bir grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür.
2.2.3.8. **Zorunlu Seçim Yöntemi:** Yöneticilerin işgörenlere olması gerekende daha fazla puanlar vermeleri sonucu yükseltileceklerin seçimi zorlaşmış, bu nedenle de yöneticilerin daha taraflı değerleme yapmalara imkan verecek bir tekniğin geliştirilmesine çalışılmıştır. Bunun sonucunda zorunlu seçim yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu yöntemde değerleyciden değerleme formunda yer alan ve her birlik, ikilik, üçlük, dörtlük cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince işgören en iyi uygun cümleleri veya cümleleri seçmesi istenir. Cümleler, personel uzmanlarına taraftan değerlendiriricinin hangi cümlelerin en etkin işgören tanımladığı kolaylıkla ayırt edebilir birbirine yakın şekilde hazırlanmaktadır. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı yada başarısızlığı göstermektedir.

Bu yöntemde değerlemeci, işgörenin başarısını ortaya koyan her bir ifade kumesinden tek bir ifadeyi seçmek durumunda kalır. Her kümede yer alan iki ifade sayısı iki veya daha çok olabilir. Küme içinde yer alan ifadelerin tümü ya negatif ya da pozitif olur. Örneğin:

1. Çabuk öğrenir----------Sık çalışır.

2. Çok iyi iş çıkarır--------Çalışması diğerlerine iyi örnek outbreakur.


4. İşte çok hata yapar--------İşi yoğun bir dikkatle takip edemez.

Yukarıdaki her ifadeye, önemine göre, ağırlık bir puan verilir. Değerleme sonunda seçilen ifadelerin ağırlıklı puanları toplanarak işgörenin başarısı belirlenir.248

2.2.3.9. **Psikoteknik Test Yöntemi:** Bu yöntem, bireyi çeşitli yönlerden analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içinde toplanan testler yardımıyla oluşturulur bir davranış ölçüm tekniğidir. Psikoteknik yöntemle işgörenlerin bir takım kişisel özelliklerine ilave olarak, zihinsel ve

248 Yüksel, a.g.e., s. 170.
249 Geylan, a.g.e., s. 177.
bedensel yetenekleri saptanmaya ve bu becerilerin gelişme süreci hakkında tedarik bir tahmin yapılmasına çalışılır. Bu yöntem bir bili̇m olarak değerlendirilir.250

Büyük işletmelerin pek çoğunun personel bölümünde görev alan psikologların işgören değerlendirme çalışmalarındaki katkısı, işgörenin gelecekteki potansiyel başarısını belirlemek olacaktır. Bu amaçla psikologlar işgören ile görüşmeler yaparak onlara bir takım psikolojik testler uygularlar ve onların bağı olduğu yöneticiler ile görüşürler. Bu çalışmalarından elde ettikleri bilgileri değerlendirerek, işgörenin zihinsel, duygusal ve güdüsel özelliklerinin bir değerlendirme yaparlar.251 Yapılabildiği çalışmalar işgörenin gelecekteki performansını tahmininde kullanılır.

2.2.3.10. Değerlendirene Göre Değerleme Yöntemleri: Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılmasına göre ortaya çıkan farklı seçenekler söz konusu olmaktadır.


2. Yöneticilere Değerleme: Performans değerlendirmede en sık kullanılan yöntem, yöneticilerin görüşleridir. Yöneticiler denetimleri altında çalışanları sürekli izlediklerinden ve beraber olduklarından dolayı onun iş başarısını da yakından bilecek ve takdir edebilecek kişilerdir.253

Yönetici tarafından değerlremenin yapılması bazı sakınclar da doğurur.

Örneğin;

251 Geylan, a.g.e., s. 184.
253 Fındıkçı, a.g.e., s. 308.
1. Yöneticinin ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.

2. Yöneticinin, astlara geri bildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınması olması.

3. Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sonuçlar çıkabilir.


Bu yöntemin başarılı olması için astın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin yararlı olabileceğine kendilerini inandırmaları gerekmektedir.


254 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 167.
255 Fındıkçı, a.g.e., s. 308.
256 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 168.
257 Fındıkçı, a.g.e., s. 309.
258 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 167.
Bu yöntemle birlikte çalışanlara değerleme raporlarındaki kendi performanslarını hakkında yorum yapabilme fırsatı doğmuştur. Bu yaklaşımla çalışan kasıtlı olarak değerleme sürecinin içinde doğru çeker. Özellikle değerleme sonrasında kuruma bağlılık gibi konularda kendini değerlemenin üstlerin değerlemesine kıyaslada daha etkin olduğu görülmüştür. Özellikle kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımayanları da dahil ederek, kendini değerlemenin üstlerin değerlemesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür. Özellikle kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımayanları da dahil ederek, kendini değerlemenin üstlerin değerlemesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür.


Amaçlara göre yönetim, amaçların sayısal sonuçlar şeklinde ifade edilmesini ve pazar durumu, yeniliklerle uyum, verimlilik, finansal kaynaklar, karlılık gibi alanlarda hedeflerin belirlenmesi gerektiğini savunur. Bir süreç olarak tanımlanan amaçlara göre yönetimimin son safhası oluşturan “performansın tüm olarak değerlendirmesinde”, bu yöntem bir “yönetici değerlendirme” teknigi olarak kullanılması söz konusudur. Bu safhada üst ve ast beraberce daha önce birlikte kararlaştırılan amaçlara astın ne ölçüde ulaştığını değerlendiktedirler. Amaçlara göre yönetimimin bir değerlendirme teknigi olarak kullanıldığında dikkat

---

260 Aldemir, Ataol, Budak, Solakoğlu, a.g.e., s. 219.
264 Erdoğan, a.g.e., s. 200.
265 Yüksel, a.g.e., s. 171.
266 Koçel, a.g.e, s. 153.
edilmesi gereken anahtar özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin başıcıları şöyle sıralanabilir:

1. Ast ve üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğe varırlar be bunları listelerler.

2. Bireyüstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.

3. Ast ve üst performans değerlendirme ölçütleri üzerinde fikir birliğe varırlar.

4. Her yıl ast ve üst bir araya gelerek belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.

5. Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.

6. Değerlendirme sürecinde üst, yargılayıcı rolden çok işgörenin amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.

7. Sürec, kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Çalışmanın ve değerleyicinin değerlendirme sürecine beraber katılmaları ve değerlemenin odakında spesifik amaçların yer alması yöntemin avantajlı yönleridir. Değerleme sürecinde ast ve üstün yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorunda kalması ve amacın nasıl başarıldığının göz ardı edilmesi ise yöntemin şakıncalı yönlerini oluşturmaktadır.

2.2.3.12. 360 Derece Değerleme Yöntemi: Performans değerlendirme yaklaşımlarında sadece patronların astları değerleyebileceğini savunulur. Oysa pratikte patron ve onun adına hareket eden yöneticiler, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlendirmede tek yanlış kalabilirler. Bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performansı değerlendirirlerinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamışlardır. Bu amaca yönelik bir teknik olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemi; bir çalışanın davranışlarını ve bu davranışlarının etkileri hakkında

265 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185.
266 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 185-186.
267 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 169.
o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Bu yöntemin temel amacı; performans değerlendirme ilave olarak, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini mümkün kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarını yardımcı olur.

360 derece değerlemenin, diğer değerlendirme tekniklerine göre karakterinde bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklara bağlı olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemi şu avantajlara sahiptir:

1. Kapsamlı ve objektif geribildirim sağlar
2. Yönetim ekibinin etkinliğini ölçer.
3. Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirler.
4. Astların yöneticilere geri bildirim verebilmesine olanak sağlar.
5. Organizasyonda gelişim kültürünün oluşmasına katkıda bulunur.

Ohio’da faaliyet gösteren “Hampton Pansiyon Hizmetleri” isimli firma, pansiyon hizmetleri konusunda danışmanlık yapmaktadır ve işgörenini “360 derece değerlendirme yöntemi” ile değerlendirmektedir. Firmanın 40 işgöreni 10 temel performans göstergesi açısından kendisini diğer çalışanlar ile mukayese eder. Bu 10 temel performans göstergesi çalışanlardan oluşan bir grup tarafından, her düzeyde uygun olarak geliştirilmiştir. Söz konusu göstergelerin geliştirilmesinde işgören şu faktörleri göz önünde bulundurmaktadır:

1. Kendilerini daha yüksek statüye çıkaracak davranışlar.
2. Diğer işgörenlerin gözünde saygı uyandıracak davranışlar.

269 Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 170.
270 Aytaç, a.g.e., s. 2.

4. İşletmede örnek eleman haline gelinmesini sağlayacak davranışlar.

Bu firmada 360 derece değerlendirme yönteminin güvenli bir şekilde sürdürülebilmesi için bilgisayar ortamında standart bir format hazırlanır. Her işgören kendi değerlendirmesini bu formata göre bir diskete kopya eder ve bunu “değerleme yapmaları” için oluşturulan çalışma grubuna iletir. Çalışma grubu tarafından her işgören ve her yöneticisi için ayrı ayrı hazırlanıran raporlar üst yönetimine sunulur. Bu raporlar, her işgörenin performansına göre firma içindeki sıralamasını ve diğerlerine oranlanmasını içeren bir analizden oluşmaktadır.

Şirket yöneticilerine göre; çalışanlar bu değerlendirme yöntemi ile görüşlerini üst yönetimle paylaştıkları için personel devir oranı sektör ortalaması altında düşmektedir.272

2.2.4. Performans Ölçüm Sistemlerinde Aranan Özellikler

Performans ölçüm sistemlerinden beklenen yararları sağlayabilmek, sistemlerin tasarımından uygulamalarına kadar olan süreç içinde pek çok etmene bağlıdır. Bu etmenleri aşağıdaki şekilde özetmek mümkündür:273


2. Sistem, işgörenlerin mevcut durumda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır.


4. Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır.

5. Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

272 Robbins, a.g.e., s. 653.
273 Akal, a.g.e., s. 69-70.

7. Sistem, performanstaki değişmeleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır.

8. Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranmamalıdır.


10. İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolunun deneme-yanımlandan geçtiği bilinmelidir.

Performans ölçüm sistemleri tüm yararlarına rağmen kimi yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Bu olgunun başlıca nedenleri şunlardır:

1. Yönetimin ve işgörenlerin kötü ya da iyi performanslarının gözler önüne serilmesine karşı korku ve çekingenliklerinin bulunması.

2. Bilgi yönünden zayıf, veri yönünden zengin ölçüm sistemlerine yönelim, önemli sonuçların gözden kaçırılmasına yol açmaktadır.

3. Ölçümleri yapılacak göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması, işletme stratejileriyle uyum sağlamaması.

4. Ölçüm sistemlerinin belli amaçlara yönelik olarak hazırlanması.

5. Yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliği ve ortak anlayışın sağlanması.

6. Ölçümlerin genelde bir yada birkaç ölçüye göre yürütülmesindeki ısrar.

7. Ölçümlerin çok kesin ve doğru sonuçlar vermesi ilkesine sıkı bağlılıktır.

8. Ölçüm sistemlerinin sınırlı olarak uygulanması.

9. Ölçümlerin yeterli sıklıkta, düzenli ve zamanında yapılması gereği.

274 Akal, a.g.e., s. 71-72.
Bu nedenle etkin bir performans değerlendirme sisteminin taşması gereken temel özellikleri şu şekilde özetmek mümkündür.\footnote{Erdoğan, a.g.e., s. 221-223.}

1. Geçerlik: Performans değerlendirme çalışmasının geçerliği; “ölcüm sonucu elde edilen bilgilerin, başarının gerçek karşılığı olmasına yakınılık olarak düşünülmelmesidir”. İşletmeyeye uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemiyle elde edilen veriler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir.


\subsection*{2.2.5. Başarı Değerlendemedede Karşılaşılan Sorunlar}

İnsana yönelik hiçbir değerlendirme hatasız olamaz. Bu hatalar sistemden, değerlendirmeiciden veya değerlendirenden kaynaklanır. Bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak kişi, değerlendirme yapan kişidir. Uygulamada değerlendirme sürecinde yapılan hataların önemli bir kısmı değerlendirme yapan kişilerden kaynaklanmaktadır. Bu süreçte değerlenceek işgörenin bağlı olduğu ilk yönetici değerlendirmeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekir. Hataları minimize etmek için öncelikle değerlendirirme konularını çok farklı tutmamak lazımdır.\footnote{Weiping Wang, \textit{Evaluation of 2+2 Alternative Teacher Performance Appraisal} Article in Press, Corrected Proof, s. 98} Yöneticiler değerlendirme aşamasında yapılan hatalar konusunda bilinçlendirilirse, elde edilen bilgiler çok daha geçerli ve güvenilir olacaktır.\footnote{Geylan, a.g.e., s. 170.}
Performans değerlendirme karşılaşılan sorunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:278

1. Halo Etkisi: Yöneticilerin, değerlediği işören hakkında değerlendirme öncesinde sahip olduğu olumlu veya olumsuz düşünceleri değerlendirme yansıtmasadır. Örneğin bir yönetici, işören hakkında olumlu düşünceleri etkileyecektir. Özellikle yöneticiler kendi arkadaşlarını değerlendikleri zaman halo etkisi artacaktır.


278 Geylan, a.g.e., s. 171-172.

7. Tolare Etmek: Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğiinden daha az puan vermesidir.

Benzerlik Hatası: Bazı değerlendircilerin, işgörenlerin yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için onlara yüksek puan verme eğilimidir.

2.3. BİR SÜREÇ OLARAK PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Yönetimi Süreci; işletmenin başarılı iş sonuçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla işgörenlerin yaptıkları katma değeri ve motivasyonlarını artırmak için, işgörenlerinin ihtiyaç duydukları yetenekleri tespit ve geliştirme, performanslarını objektif bir şekilde ölçümleme ve onlara bu performansları sonucunda verilecek karşılıkları bir sistem dâhilinde sunma olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme mesininde giderilen amaçlar da sağılanan yararlar belirli bir plan doğrultusunda yer alan çalısmaların belirli bir aralıklar aracılığıyla gerçekleştirilmesine sürre gelir. Burada; değerlendirme, işgörenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçilmesi gibi konuların açık ve anlaşılmış biçimde belirlenmesi gerekir.


Performans yönetimi, kurumu istenen amaçlara yönelikmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırmak ve performansın sürekli geliştirmesini sağlayan yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri

280 Barutcugil, a.g.e. s. 183
281 Palmer, a.g.e., s.12
başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir\textsuperscript{282}. Performans yönetim sürecinin basamaklarını maddeler halinde sınıflandıracak olunursa;

\textbf{2.3.1. Performans Yönetim Sürecinin Basamakları}

Kurumda çalışan işgörenlerin, sorumluluklarını ve yönetiminden beklenmelerinin anlayışını için yönetim, her bir işin içeriğini işgörenlere anlatması performans yönetiminin ilk basamağını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak aşağıdaki tanımlamaların belirlenmesi ve tüm çalışanlar tarafından biliniyor olması önem arz etmektedir\textsuperscript{283}.

\textbf{2.3.1.1. İş Tanımları (Görev)}: Görev özel bir amaçla icra edilen bağımsız bir iş faaliyetidir\textsuperscript{284} diyerek tanınmaktadır. Bir veya birden çok kişinin bedensel ve/veya düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu bir eylemdir. İş, belirli bir işyerinde bir miktar benzer pozisyondan oluşur. Bununla birlikte, iş, sadece tek bir pozisyona da içerebilir. İş tanımları ise;

1. İşi yapacak kişiye bulunması gereken niteliklerin ortaya konulmasında.

2. İnsan gücü ihtiyaçlarının planlanmasında ve işe alınacakların seçiminde temel ölçü olarak.

3. Başarı standartlarının belirlenmesin de ve geliştirilmesinde.

4. Eğitim ihtiyaçlarının ortaya konmasında.

5. Çalışma koşullarının iyileştirilmesinde.

6. İşgören kayıt ve istatistiklerini tutmada; kullanılmaktadır.

İş tanımının bir boyutu da yeteneklerin tanımlanması ile ilişkilidir. Yetenek anlamında iş yapacak kişiye işe ilişkin olarak bulunması gereken fiziksel ve düşünsel nitelikler belirtilir. Bu da kişinin görmesi gereken hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, iş deneyimi, işe uyum ve yaratıcılığına yönelik yetenekler, kullanılarak araçlara ilişkin

\textsuperscript{282} Çalışık, a.g.e. s. 23
\textsuperscript{283} Çalışık, a.g.e. s. 26
\textsuperscript{284} Bingöl, a.g.e. s.44
teknik bilgi gerekliliğinin düzeyi ile fiziksel özelliklerin tanımlanmasını kapsamaktadır.\[285\]

2.3.1.2. İş Analizi: İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.\[286\]

İş analizi performans değerlendirmesinde önemli bir rol oynar. İş analizi ile benzer işler yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz.

Gerek çalışmanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.\[287\]

İş analizi, bir görevin özelliklerinin ve onun alt unsurları olan işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi ve ortaya çıkarılması yöntemidir.

İş analizi işe ilişkin aşağıdaki yönleri açıklığa kavuşturur.\[288\]

1. İşin gerektirdiği etkinlikler.
2. Kullanılan donanım ve araçlar.
3. Yararlanılan malzeme.
4. Üretilen malın ya da verilen hizmetin türü ve niceliği.
5. Çalışma ortamı.
6. İşgücünde bulunması gereken fiziksel ve psikolojik özellikleri.
7. İşgücünün unvani ve işletme içindeki pozisyonu ve sorumlulukları.

\[285\] Bingöl, a.g.e. s.44
\[286\] Bingöl, a.g.e, s.45
\[287\] Bingöl, a.g.e. s.183
\[288\] Palmer, a.g.e., s.12
8. İşgücünün sahip olması gereken bilgi ve beceriler.

İşgücünün sahip olması gereken bilgi ve beceriler.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının artması, alanın genişlemesi ve karmaşık hale gelmesi sorumluları düşünmeye sevk etmiştir. İşler hakkında daha fazla bilgi gereksinimi ortaya çıkmış ve bu amaçla iş analizlerinden yararlanılmaya başlanılmıştır. İşletmelerde performans yönetim sisteminin doğru uygulanabilmemesi için, özellikle işlerin yapılarının iyi bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. İşlerin yapılarını tanıyabilmesi iş analizleri ile mümkündür. 

Personel yöneticisi, kurum içindeki insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde mevcut iş yapısıyla ilgili bilgilerden fazlaca yararlanır. Bu bilgi büyük ölçüde iş analizi yoluyla elde edilmektedir.

İşgürenin etkili kullanımında önemli bir araç olan iş analizleri; iş ortamı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, üretim standartlarının düzenlenmesi ve verimliliğin arttırlamasında da önemli yararlar sağlamaktadır. İş analizi başlıca dört aşamada gerçekleştirilir bir çalışmaya benzemektedir. Bunlar:

1. Hazırlık çalışmaları.
2. İş analizi örgütlenmesi.
3. Yönetimin kararlaştırılması.

Hazırlık çalışmaları. İş analizine başlamadan önce kurumun incelenmesi yanı kurumun amaç, yapısı, girdi ve çıktılarının incelemesi ve değerlendirilmesi yararlıdır. Bu ön hazırlık aşamasında bir diğer önemli faaliyet, analiz edilecek işlerin belirlenmesidir. İş analizini yapanlar önce iş ortamında bulunan işlerin tümünü tespit etmelidir. Bu hazırlık aşamasında analiz edilecek iş sayısını belirledikten sonra iş analizi yapımı ve iş analiz tanımında yer alacak görevleri belirlemelidir. İş Analizi örgütlenmesinde: İş analizi hazırlama sorumluluğu

---

293 Can, a.g.e., s. 50.
genelde personel yönetimi bölümüne aittir. İş analizi örgütlenmesinde yanıtlanması gereken sorulardan birincisi; “analizlerin kimler tarafından yapılacağı”dır. İş analizlerinin kimler tarafından yapılacağı konusunda üç farklı uygulama bulunmaktadır:

1. İşlerin emir komuta kademesindeki yöneticiler.

2. Uzmanlaşmış kişi ya da kuruluşlar.


294 Can, a.g.e., s. 51.
Gözlem yönteminde olaylar, hiçbir etkide bulunmadan incelenir. Gözlem sonuçları gözlem anında veya daha sonra kaydedilir. İş analizinde gözlem, bir işin yapıldığı yerde, yapıldığı sıraya ve yapıldığı koşullar içinde, ne yapıldığı, nasıl yapıldığı ve yapılması ile ilgili unsurların neler olduğu konularında, içinde bulunduğu durumun saptanması işlemidir. Bu yöntem basit ve daha çok bedensel hareketlerin egemen olduğu işler için uygun bir tekniktir. Anket yöntemi birinci derecede veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde bilgiler, arastırma konusu olan ana kütleden seçilen önemlilerine dâhil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır. Anketin iş analiz teknikleri arasında kendine özgü önemli bir yeri bulunmaktadır. İş analizi yapılacak kurumun ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirilen anket formları, yanıtlamak üzere işgörenler verilir. İş analizi anketini her iş için en az bir işgörenin yanıtlanması gerekir. İşgörenin anket verdiği yanıtların o işgörenin gözetmenine kontrol ettirilmesi, sonuçların sağlıklı olması açısından yararlı olabilir.


---

296 Tuncer Tokel, “Pazarlama Araştırması”, Bursa, 1994, s. 28.
297 Can, a.g.e., s. 54.
301 E.P. Lowry, “The Structured Interview”, Public Personel Management, 23 (2), 1994, s. 201.
yöntemlerle desteklenmesi anlamına gelir. Bu dört genel yönteme ilave olarak üç yeni yöntemden daha söz edilmektedir:

1. Teknik konferans yöntemi.

2. Günlük yöntemi.


**Bilgi Toplanması:** Veri toplama yöntemlerinde verileri toplarken işlemin düzenli yürütülmesi için bir plan yapmak gerekir. Bu plana “veri toplama planı” denir. Bu plana, bilgi toplayacak kişilerin seçimi, eğitimi ve denetimi gibi konular yer alır. Veri toplama planı Araştırma yöneticisi tarafından yapılır. Toplanan bilgilerin güvenilirliği büyük ölçüde bilgi toplayacak kişilerin tecrübesine, bilgisine ve objektifliğine bağlı olduğundan, bu elemanların seçilmesi ve yönetilmesi, üzerinde önemle durulan bir konudur. İş analizlerinde göz önünde bulundurulacak temel faktör, “maliyet etkinliği”dir. Tanımlanmış iş gruplarının bulunduğu büyük organizasyonlarda etraflı bir iş analizinin yapılması gereklidir. İşlerin daha az sayıda olduğu küçük organizasyonlarda ise derinlemesine ve etraflı bir iş analizi yapmak gereksizdir. İşlerin teknolojik, ekonomik ve sosyal etmenlerin etkisiyle

---

302 Can, a.g.e., s. 55.
304 Özarpacı, a.g.e., s. 1.
306 Tokel, a.g.e., s. 60.
değişmesi de iş analizlerinde önemli bir faktördür. İnsan kaynakları yönetiminde iş analizlerinden aşağıdaki alanlarda yararlanılmaktadır:

1. Kurum yapısının ve insan gücünün planlanması.
2. Personel temini, seçimi ve yerleştirilmesi.
3. Eğitimi faaliyetleri.
4. Ücret ve maaş yönetimi.
5. Performans değerlendirme.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde kullanılan geleneksel iş analiz yöntemlerinin günümüzde ne kadar faydalı olduğu hakkında çeşitli eleştirel görüşler ileri sürülmektedir. İş sınırlarının belirlenmesi, yazıya dökülmesi ve tanımlanmasından daha farklı olarak günümüzde yeni yaklaşımlarla duygusal ihtiyaç artmaktadır. Bu bağlamda geçmişte başarılı bir şekilde kullanılan iş analiz yöntemlerini ve bunları şekillendiren unsurları aşağıdaki şekilde karşılaştırmak mümkündür.


3. İş Arkadaşlarıyla Olan Minimum Etkileşime Karşın Maksimum Etkileşim: Geçmişte işlerin böümlerle ayrılması ve basitleştirilmesi çalışanları birbirinden izole etmiş ve bu şekilde işe ilgili etkileşim oldukça azalmıştı. Günümüzde yönetim kararlarına yüksek derecede katılım anlayışı ortaya çıkmıştır. Taşınması ve

308 Uyargılı s.62-63
kendini yöneten gruplara olan ihtiyaç artmıştır. Bu gelişme, işgörenlerin etkileşimini ve işbirlliğini maksimum derecede gerektiktedir.


2.3.1.3. İş Etüdü: İş etüdü, verimliliği artırmayı amaçlayan sistematik çalışmaları bütünü olarak en önemli yönetsel araçlardan birisidir. İş etüdü ile bir işin en iyi yapılışı biçimini ve tamamlanma süresi ortaya konur. İş etüdü çalışmaları başlica şu amaçlara hizmet eder:

1. Gereksiz işlemlerden kurtulmak.
2. Gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek.
3. Uygun iş yöntemlerini standartlaştırmak.
4. İş ile ilgili doğru zaman standartlarını belirlemek.
5. İşgöreni eğitmek.

310 Can, a.g.e., s. 66
İş etüdü yöntemlerini uygulayacak herhangi bir yönetici için, daha önce bu yöntemlerle çalışmayan, ancak daha üstün nitelikleri olan yöneticilerin sağlayabildikleri sonuçlardan daha iyi sonuçlara ulaşabilmek her zaman mümkün görülmektedir.\(^{311}\)

İş etüdü; hareket etüdü ve iş ölçümü gibi iki tekilliği içermektedir.  

2.3.1.4. Hareket Etüdü: Hareket etüdü, üretim sürecine ilişkin yapılmasını gerektiren iş ya da faaliyetleri basitleştirerek işin nasıl yapılmasına掛け bağlı komisyonu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle hareket etüdü, belirli bir işin yapılması, en uygun çalışma yönteminin tasarımı, uygulanması ve standartlaştırılmasında kullanılan birtakım bilimsel işlemler dizisidir. Bir hareket etüdü çalışmasındaki aşamalar şunlardır.\(^{312}\)

1. İncelenecek işin seçimi.
2. Bilgi toplama ve bilgilerin kaydedilmesi.
3. Verilerin irdelenmesi.
4. Yeni yönetimin geliştirilmesi.
5. Uygulama.
6. Denetleme.

2.3.1.5. İş Ölçümü: İş ölçümü esas olarak zaman gereksinmelerinin tanımlanmasına ilişkin bir kavramdır.\(^{313}\) Bu anlamda iş ölçümü; nitelikli bir işinın tanımlanmış bir işi belirlemiş bir çalışma hızı ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacı ile hazırlananmış tekniklerin uygulanmasıdır.\(^{314}\) İş ölçümünün temel amacı; işe uygun ve belirli iş yöntemi konusunda eğitilmiş işörenin, normal koşullar altında ve normal çalışma temposu ile belirli bir işi yapabilesi için gereksinime duyacağı süreyi belirlemektir. Bir iş için bu standart sürenin belirlenmesi, çalışma sırasında olması zaman kayıplarını gidermek için temel oluşturur.\(^{315}\) İş ölçümü çalışmalarında başlıca iki teknik kullanılmaktadır bunlar, Zaman etüdü ve iş örneklenmesi olarak sıralamak mümkündür.

311 Zuhal Akal, “İş Etüdü”, MPM Yayıını, No. 29, Ank., 1981 s. 32
312 Can, a.g.e., s. 68-70.
314 Tümer, a.g.e., s. 194
315 Can, a.g.e., s.71.
1. Zaman Etüdü: Zaman etüdü belirli koşullar altında yapılan belirli bir işin zamanını ve derecesinin kaydederek, bu yolla toplanan delilleri çözümleyerek, o görevin tanımlanan bir çalışma hızında yapılabilmesi için gereken zamanı saptamakta kullanılan bir tekniktir.\textsuperscript{316}

Zaman etüdü uygulanmasının başlıca aşamaları şunlardır.\textsuperscript{317}

1. Ölçulecek işin seçilmesi.
2. İşin öğelere ayrılması.
3. Örneklem büyüklüğünün saptanması.
4. Ölçüm ve kayıt.
5. Başarı derecelendirilmesi.
7. Standart zamanın hesaplanması.

İşin tamamlanma süresine “normal zaman” denilmektedir (gözlemlenen, gerçekleşen). Örneğin bir işören bir görevi üç dakika içinde tamamlıyor ve zaman etüdü uzmanı, işörenin bu görevi normalden %10 daha hızlı çalışarak tamamladığımı tahmin ediyor ise, normal zaman = 180sn.+18sn (180*0.10)=198 saniye olarak bulunur. Eğer işçiin normalden %10 daha yavaş çalıştığı gözlenmiş ise bu durumda normal zaman = 180-18 (180*0.10) =162 saniye olarak bulunur.

Standart zaman, standart bir başarı derecesinde işin tamamlanması için gerekli toplam zamanıdır. Normal zaman ve eklenecek paylar belirlendikten sonra standart zaman şu formül ile bulunur:

\[ \text{SZ} = \text{Normal zaman} + \text{eklemeler}. \]

Yukarıdaki örnekte normal zaman 198sn. olarak hesaplanmıştır. Zaman etüdü uzmanın ekleme oranı %5 olarak kabul ettiği varsayılırsa standart zaman:

\[ \text{SZ} = 198 + (198*0.05) = 207.90\text{sn.} \]

\textsuperscript{316} Hikmet Timur, “İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik”, TODAIE Yayınları, No. 207, Ank., 1984, s. 43.
\textsuperscript{317} Can, a.g.e., s. 72-75.
2. İş Örne克莱mesi: İş örne克莱mesi bir örnekleme tekniğidir. İş ölçüm tekniği olarak iş örne克莱mesi, makinerin ve çalışanların belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanması için kullanılan bir tekniktir ve temel özelliği kronometre ile elde edilen sonuçların, kronometreye gerek olmadan sağlanabilmesidir. İş örne克莱mesi; basıtlığı, çabukluğu, az masraflı oluştu ve herkes tarafından koloya uygulanabilirliği ile dikkati çekmektedir.

İş örne克莱mesinde iş gören ve makineler belirli aralıklarla gözlenerek çalışıp çalışmamadıkları ortaya konulur. Yapılan bir gözlem sonucunda iş görenin ne yaptığı kaydedilerek çalışma ve çalışmama oranları bulunur.

Örneğin bir iş görenin belirli bir süre içinde 50 kez gözlemediğini ve 40 gözlemede iş görenin görevinde çalıştığı ve 10 gözlemede ise iş ile ilgili bir faaliyet göstermediği belirlenmiş olsun. Bu durumda iş görenin zamanının %80’ini çalışarak, %20’sini ise boş durarak geçirdiği söylenebilir. Ancak daha sağlıklı bir sonuca ulaşmak için istatistiksel yöntemlerle ideal gözlem sayısının belirlenmesi gerekir.

Söz konusu örnekte 0.95 güven aralığı ve 0.05 sapma ile ideal gözlem sayısı aşağıdaki şekilde bulunur:

\[ N = \frac{t^2 \cdot pq}{d^2} \quad t = 0.95'e \text{ denk gelen tablo değeri (1.96)} \]

\[ p = \text{boş zaman} \]

\[ q = \text{çalışılan zaman} \]

\[ d^2 = \text{sapma} \]

\[ N = \left(1.96\right)^2 \cdot \left(0.20 \cdot 0.80\right) \div (0.05)^2 = 246 \]

Yani bir iş gören örnekleme gözlemedeki veriler esas alındığında 246 kere gözlemediğinde 0.05 hata ile ideal iş örneği kapsama girebilecektir

---

319 Buffa. 1981, s. 371
320 Timur, a.g.e., s. 50.
2.3.1.6. İş Tasarımı: Çağdaş yönetim kuramlarının verimi artırmak için gerekli olduğunu savundukları iş tasarıımı, verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştiremeyi amaçlayan süreçtir. Diğer bir ifade ile iş tasarıımı, iş ve insan unsurunu en uygun biçimde birleştirmeyi amaçlayan yönetsel uygulamadır. İş tasarım süreci aşağıdaki yaklaşımlardan oluşmaktadır: \(^{321}\)

1. İş mühendisliği yaklaşıması.
2. İş özellikleri kuramı.
3. Hedef belirleme kuramı.
4. Sosyo-teknik kuram.

2.3.1.6.1. Pozisyon: Belirli bir zamanda, belirli bir firmada belli bir birey tarafından yerine getirilmesi gereken tüm sorumlulukları içeren bir görev yeridir. Bir işletmedeki pozisyonların sayısı, aynı zamanda işgörenlerin sayısına eşittir: \(^{322}\).

2.3.1.6.2. Kadro Unvanı: İşletmelerdeki işbölümü ihtiyaçından kaynaklanan ve belirli bir iş yapılabilmesi için gerekli olan hak, yetki ve sorumlulukları simgeleyen bir görevin adıdır. Tüm bu tanımlardan aşağıda performans şöyle açıklanabilir,

\[
\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{Rolün Açıklı} \]

Görev ve sorumlulukların gözden geçirilmesinde hem yönetim hem de işgörenin yerine getirmeleri gerekten bir takım sorumluluklar vardır. Bu sorumluluklar aşağıdaki belirtilmiştir: \(^{324}\)

Yöneticilerin sorumlulukları;

1. Görev sorumluluklarını tanımlamak.
2. Pozisyon tanımlamasını gözden geçirmek.
3. Bireysel Performans Planını geliştirirken her bir işgörenin pozisyon tanımlamasını gözden geçirmek.

\(^{321}\) Can, a.g.e., s. 79-84.
\(^{322}\) Bingöl, a.g.e. s.44
\(^{323}\) Bingöl, a.g.e. s.45
İşgörenerlerin sorumlulukları;

1. Yıl boyunca yapılacak olan çalışmaları anlamak ve iş sorumluluğunun sınıflamak amacıyla pozisyonunu tanımlamak.

2. Performans beklentilerini anlamak.

2.3.1.7. Hedeflerin Belirlenmesi: Bireysel performans planı, performans yönetimini sürecinin ikinci basamakını oluşturur ve bu basamağın gerçekleşmesi aşağıdaki ilkelere bağlıdır.

1. Performans beklentilerinin bireyler için tanımlanması, kurumsal hedeflerin başarılmasına ve kurumun misyonunun ve egerlerinin anlaşılmasına önemli bir rol oynamaktadır.

2. İşgörene, performans planlama sürecinin şekillenmesine yardım ettiklerinde kurumun kısa ve uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflerin başarılmasını için gerekli performans seviyesini daha iyi anlamaktadırlar.


2.3.1.8. Yarıyıl Değerlendirmesi: Yarıyıl Değerlendirmesi, performans yönetim sürecinde üçüncü basamağı oluşturur. Yarıyıl Değerlendirmesi, bireysel performans planında belirlenen hedefler hakkında işgörenerlere geri bildirim

325 Çalışt, a.g.e. s. 28
sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu basamağın amacı, işgörenlerin başarlarını takdir ederek motivasyonlarını sürdürmektedir. Yarıyıl değerlendirme basamağında yöneticilerin sorumlulukları aşağıdaki sıralanmıştır.


2. Görev sorumluluklarını tartışmak üzere işgörenlerle buluşmak.

3. Performans hedeflerini gözden geçirmek.

4. İşgörenlerin, yılsonu hedeflerini yerine getirebilmeleri için gerekli etkinliklerin belirlenmesine yardımcı olmak.

5. Hedeflerin gerçekleştibilmemesine yönelik ilerlemeyi gösteren performans değerlendirme formunu doldurmak.

Bu değerlendirme sürecinde İşgörenlerin sorumlulukları ise şunlardır.


2. Görev sorumluluklarını tartışmak üzere yönetici ile buluşmak.

3. Yılsonu hedeflerini yerine getirilmesi için gerekli etkinliklere yöneticinin yardımcıyla karar vermek.


2.3.1.9. İşgörenlere Danışmanlık Yapılması ve Geri Bildirim Verilmesi:

Performans yönetimi programının önemli özelliklerinden biri de, yönetici ve işgörenler arasında gerçekleşen açık, dürüst etkileşimlerdir. Yarıyıl ve olağan performans değerlendirmelerinin yanı sıra, informal olarak geri bildirim almaları, hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda motivasyonlarını sürdürmelerini sağlayabilir. Motivasyon farklı alan ve bilgi düzeyindeki insanların bilgilendirilmesiyle temin edilir. Bu basamak, işgörenlerin, hangi beklentilerin, ne

326 Çalış, a.g.e. s. 30
328 Çalış, a.g.e. s. 31
ölçüde karşılandığını anlamaları için onlara yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin başarıya ulaşmasını sağlayan desteği, kaynağı ve ipuçlarını vermek yöneticinin görevidir. İşgörenlere yıl boyunca danışmanlık yaparken ve geri bildirim verirken dikkat edilecek hususlar aşağıda gösterilmiştir.330

A. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar.

1. Davranışları tartışın. (pozitif ya da negatif)
2. Dürüst ve açık olun.
3. Bireyin kendisine değil performans konularına odaklanın.
4. Alternatifler ve öneriler sunun.
5. Sorular sorun.

B. İşgörenlerin dikkat etmesi gereken hususlar.

1. Yöneticinin söylediklerini iyi anlamak için sorular sorun.
2. Pozitif olun ve açık fikirliliği sürdürüün.
4. Hazırlıklı olun ve fikirlerinizi ifade etmeye istekli olun

2.3.1.10. İşgörenin Öz Değerlendirmesi: Kurumlardaki performans değerlendirme süreci, işgörenin gelişimini yönlendiren bilgi toplamaya odaklanmaktadır331. Aynı zamanda, işgörenlerin işe devam edip etmeyeceğine karar vermek için özetleyici ölçümleri kullanmak yerine öz değerlendirmeyi ve sürekli gelişimini de içince alan işbirliğine dayalı bir süreçtir. Öz değerlendirme, bireylerin kendi pozisyonlarını ile ilgili olarak performanslarını dürüst bir şekilde değerlendirmelerine izin verdiği için performans yönetim süreci içinde önemli bir yere sahiptir. Bu basamakta, işgörenler, kendi performansları ile ilgili görüşlerini açıklama fırsatı bulurlar. Öz değerlendirme basamağı ile ilgili olarak yönetici ve işgörenlerin sorumlulukları aşağıdaki gibidir.332

---

330 Williams, A.A. “Performance Management Program.” Columbia: Government of the District of Columbia, 331 Çalış, a.g.e. s. 32
332 Williams, A.A. “Performance Management Program.” Columbia: Government of the District of Columbia,
A. Yöneticilerin sorumlulukları;

1. İşgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri için performans değerlendirme formu vermek.

2. Değerlendirilen işgorene ait kriterlerin anlaşılması olmasını sağlamak.

B. İşgörenlerin sorumlulukları;

1. Performans değerlendirme formunu doldurmak.

2. Değerlendirildiği alanları anlamak.

3. Önerdikleri ölçümleri desteklemek için bilgi vermek.


A. Yöneticilerin sorumlulukları;

1. Toplantı için işgorene yeterli zamanı tanımak.

2. Tamamlanmış Performans Değerlendirme formunu yanınızda getirmek.

3. İşgörenin performansını özetlemek.

4. Yetenekleri ve gelişimi için gerekli alanları belirlemek.

B. İşgörenlerin sorumlulukları;

1. Öz değerlendirme formunu getirmek.

Çalık, a.g.e. s. 33
2. Pozitif ve negatif geri dönüşleri dinlemek.
3. Öz değerlendirmenizi destekleyen örnekler sunmak.


1. İşgörene geçen yılı performansı hakkındaki düşüncelerini sorun.
2. İşgören performans değerlendirme sonuçlarını özetleyin.
3. İşgörenin performansı ve gereksin gelişim için gerekli olan etkinlikler hakkındaki fikirlerini alın.
5. İşgörenle birlikte bir eylem planı hazırlayın.

Bu aşamada, yöneticilerin ve işgörenlerin yerine getirmesi gereken sorumluluklar aşağıdaki gibidir.

A. Yöneticilerin sorumlulukları.
1. İşgörenlerin ihtiyaç olan gelişim alanlarını tanımlamak.
2. Kariyer/mesleki gelişim için hedefleri belirlemek.
3. Bütün hedeflerin gerçekleşmesi bir aksiyon planı ve zaman çizelgesi hazırlanmak

B. İşgörenlerin sorumlulukları;

---
334 Çalış, a.g.e. s. 36
1. Gelişime ihtiyaç duyduğu alanları yönetici ile belirlemek.

2. Kariyer/mesleki gelişim için hedeflerin belirlenmesinde yönetici ile beraber çalışmak.

3. Bütün hedeflerin karşılanması için hazırlanan aksiyon planına ve zaman çizelgesine girdi sağlamak.

2.3.1.10.3. **Bireysel Gelişim Planı:** Bireysel Gelişim Planı basamağının başarısı, aşağıdaki prensiplerin yerine getirilmesine bağlıdır.\(^{335}\)


2. Diğerlerinin beklentilerini karşılamak için bu beklentilerin neler olduğunu anlaşılması.

3. Mesleki açıdan gelişmek için yapıcı geri bildirimleri göre hareket edilmesi.

4. Potansiyeli en üst seviyeye çıkarmak için diğerlerinin deneyim ve bilgilerinden yararlanılması gerekir.

   Bireysel gelişim planının, bireylerin performanslarını geliştirmek amacıyla bir eylem planı geliştirmek olduğu anlaşılmaktadır. Gelişim süreci içinde yönetici, işgörenlerle birlikte; onların bilgi, beceri ve yetenek alanlarında ilerlemesi yardımcı olarak gelişim planı hazırlar.

2.3.1.10.4. **Performans Gelişim Planı:** Performans yönetim sürecinin önemli basamaklarından biri olan performans gelişim planında, işgörenlerin işe ilgili becerilerinin, bilgilerinin ve deneyimlerinin geliştirilmesi amaçlanır.\(^{336}\) Performans gelişim planı, kurumun ve işgörenin aklındaki ihtiyaçlarına göz önünde bulundurularak yönetici ve işgörenlerle beraber hazırlanmalıdır. Yöneticilerin, performans gelişimi planını hazırlarken yönetikleri birimin iki ile beş yıl arasında yerine getireceği fonksiyonları ve işgörenlerin bu fonksiyonları yerine getirirken ihtiyaç duyacakları becerileri, bilgileri dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticiler,

\(^{335}\) Williams, A.A. *“Performance Management Program.”* Columbia: Government of the District of Columbia vol, 3 page., 45
performans yönetiminin her aşamasında, işgörenleri hizmet için eğitim ve gelişim fırsatları hakkında bilgilendirmelidirler.

A. Yöneticilerin sorumlulukları.

1. Yetersiz performans alanlarının geliştirilmesi için aksiyon planını ve bu aksiyon planında yer alan basamakların yerine getirme tarihlerinin yer aldığı bir zaman çizelgesi hazırlamak.

2. Performans gelişim planında yer alan istenen sonuçların varlığını ya da yokluğunu kontrol etmek.

3. Performans gelişim planında açıklandan hedeflere ulaşmadaki başarısızlığın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini işgören le paylaşmak şeklinde sıralanabilir.

B. İşgörenlerin sorumlulukları:

1. Gelişime ihtiyaç duyulan alanları, performansı artırmak için gerekli aksiyon basamaklarını ve zaman çizelgesini belirlemek için yöneticiyle görüşmek.

2. Performans gelişim planında belirlenen aksiyon basamaklarını tanımlamak.

3. Gerekirse basamaklarını tamamladığına dair deliller sunmak ve yönetim beklentilerini daha iyi anlamak için sorular sormak.

4. Aksiyon planını tamamlamakta ki başarısızlığın olumsuz sonuçlara neden olabileceğini hatırlamaktır.

2.4. KURUM KÜLTÜRÜ İLE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

2.4.1 Performans Yönetim Sistemi Sürecinin Uygulanmasında Kültürun Etkisi

Günümüzdeki rekabet koşullarında kurumların başarılı olabilmelerinde, işletmelerin etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmalarının çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans ölçüm sistemi, kurumların, rakiplerle göre performansını sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçmesine olanak sağlamaktadır. Kurumların üretim yöntemlerinde ve

Çalık, a.g.e. s. 38
yönetim felsefelerinde meydana gelen değişmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kurumların hızlı bir biçimde değişen rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için tasarladıkları performans ölçüm sistemleri dinamik olmalıdır ve doğru bilgiye hızlı bir biçimde ulaşılmalıdır. Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir seriיפוי sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirilebilmelerine olanak sağlamıştır. Kurumların, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünleşik performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir.\(^{337}\)

Kurum performansının artırılması ve etkin bir şekilde yönetilmesinde temel kaynak insan iken temel unsur da iletişimdir. Kurumdaki insan unsuru, kuruma katkıları olan tüm bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler yada gruplar arasındaki iletişim etkinliği kurumun performansı ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. Bu bağlama performans yönetiminde de çalışanların sistem hakkında doğru bir biçimde bilgilendirilmesi ve bu sistem içerisinde çalışanların kuruma olan bağlılığının ve güveninin sağlanması oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sisteminde kurumdaki iletişim yapısının sağlam temellere dayanmaması, kurum kültürünün yeterince benimsenmemiş ve kurumda yeterince güçlü bir kültür olmasının performans görüşmelerinin objektifliğe zarar verebilmektedir.\(^{338}\)


Performans değerlendirme sisteminin kullanılmasıının ana amacı, çalışanların davranışlarının kurumun ulaşmak istediği hedeflerle ilişkilendirilebilmesidir. Bu ancak performans değerlendirme sistemlerinin kuruma en uygun bir biçimde

---

337 Hilmi Yüksel, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, hyuksel@kho.edu.tr 19.02.2008
338 Vural, Coşkun, a.g.e. s.172-173
yapilandirilmasi ve bu sistemin uygulamaları doğrultusunda kurum çalışanlarının performans bağlamında ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ile mümkün olabilmektedir.339
Bu durum da kurumun kültür yapısında farklı düşünülemez.

Günümüzde degen performans geliştirme sistemleri çeşitli şekillerde yapılandırılmıştır.340

Karmaşık insan ilişkilerinin hüküm sürdüğü iş dünyasında basit sistemlerin başarılı olması beklenememek. Liderler ve çalışanların daha esnek bir şekilde hareket edebilecekleri, kurum büyümekte ve gelişebileceğini çok katmanlı bir performans değerlendirme sisteminde oluşturulması şarttır.

İlk katmanın temelinde, "Hedeflere Göre Yönetim" yaklaşımı bulunmaktadır. Bu kavranı ortaya atan Peter Drucker, bu yaklaşımın uzun yıllar başarılı bir performans değerlendirme yaklaşımı olacağını öngörmüştü. Hedeflere göre yönetim dünyada birçok şirket tarafından kullanılan bir yaklaşımdır.

Yaklaşının temelinde, önceden konulmuş kurumsal hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak çalışanların performanslarının kalitesinin belirlenmesi bulunmaktadır. Ortaklaşı kabul edilmiş kişilere yönelik beklenilerek temel alınması ve kişilere yaptıkları işlere göre ödüllendirilmesi felsefesi, hedeflere göre yönetim yaklaşımının başarısının altında yatan temel nedenlerdir. Hedeflere göre yönetim yaklaşımı, bireylerin ve kurumun hedeflerinin çakışımasına ve yöneticilerin şirketin hedefleriyle ilgisi olmayan işlerde kaybolmasının engellenmesine yardımcı olabilir.

Hedeflere göre yönetim süreci, bir yıl boyunca birbirini takip eden bir dizi aktiviteden oluşur. Süreç boyunca, iş tanımları yapılır, beklenen sonuçlar belirlenir ve bunlara bağlı olarak genel bir bireysel performans değerlendirme şeması oluşturulur. Süreç, yılın ilk çeyreğinde, yöneticiler ve çalışanın yıl boyunca yakalanacak satış hacmini, yeni iş boyutlarının geliştirilmesi, projelerin tamamlanması gibi belirli hedefler üzerinde anlaşmalarıyla başlar. Sürecin sonunda kolayca ölçüm ve değerlendirme yapılabilmesi için hedeflerin olabildiğiniince objektif bir biçimde tanımlanması gerektiğini.

339 Vural, Coşkun, a.g.e. s.176
Erişim tarihi: 16.03.2008
Hedeflere göre yönetim süreçinden sonra çalışanın davranışları üzerine odaklanan davranışsal temelli bir performans değerlendirme sistemi bulunur. Değerlendiriciler, çalışanın belli davranışları gösterip göstermediğini gözlemlemekle yükümlüdür. Bu sistemin, hedeflere göre yönetim sisteminin destekleyecek sistemlerden biri olduğunu söylenebilir.


1. Zamanında doğru kararları verebilme.
2. Gerektiği yerde risk alabileceğim.
3. Problem çözme.
5. Yeniliğe açık olmak.
7. İyi iletişim kurabilme.
8. Verilen sözlerle gerçekleştirdiği yapılanların birbirine uyması.
9. Diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilme.
10. Liderler için ekstra bazı davranış kriterleri bulunmaktadır: diğer çalışanları etkileyebilme, resmin tamamını görebilme, hedef koyma, planlama, kişisel gelişim.

Davranışsal sistemlerin de dezavantajları bulunmaktadır. Davranışsal ölçeklerin geliştirilmesi çok uzun zaman alan bir süreç, bu süreç kolaylıkla bir kaç

Üçüncü katmanda, hedeflere göre yönetim ve davranışsal sistemleri destekleyici nitelikteki becerilere dayalı performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Çalışanlar belli bir iş alanında daha çok çalıştırıcılıkta ve özel beceriler edinmektedirler.


Becerilere dayalı bir performans değerlendirme sistemi, belli bir görev için sahip olması gereken temel beceriler ve bilgi dağılcığının tanımlanmasıyla başlar. Yetkinliklerin tanımlanması sürecinde, işin gerektirdiği yetkinlikleri birinci elden bildikleri için, çalışanların kendilerinin de görev alması gerekir. Bu yetkinlikler daha sonra belli seviyelere ayrılabilir. Belli bir seviyedebebecileri edinen çalışan bir sonraki seviyede eğitim almaya hazırlıdır.

Becerilere dayalı performans sistemleri de işletme için bir takım riskler taşımaktadır. Şirket daha fazla üretim gerçekleştirmeden ya da maliyetler azaltmadan, daha yüksek bir eğitim masrafıyla karşı karşıya kalabilir. Başka bir ek masraf ise ek beceriler edinen çalışanların daha fazla ücret talep etmeleridir. Ek becerilere parasal etiket yapıtırılmak, eğer şirket dışında karşılaştırlabilecek ölçekler mevcut değilse,
uygun olmayan rakamlar ortaya çıkarabilir. Son olarak, bu tip bir sistem çok zaman alan ve yorucu olan bir koordinasyon ve becerileri tespit etme süreci gerektirdiğinden, aslında yok etmeye çalıştığı bürokrasi ve esneklik eksikliği gibi problemlere yol açabilir.

Özetlemek gerekirse, çalışanlar, ne yapmaları gerektiğini, kendilerinden beklenenleri, performans standartlarını, işlerinde başarılı olup olmadığını ve bir dahaki sefere daha başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini bilmek isterler. Performans değerlendirme sistemleri, bu açıdan, bir şirket için en önemli araçlardan biridir. Bu sistemi tasarlamak için birçok yöntem bulunur, başarının anlatıldığı ise belli bir şirketi için hangi yaklaşımın ya da yaklaşımaların gerekli olduğunu doğru olarak tanımlayabilmektir.


2.4.2 Kültürel Farklılıkların Önemi

üzerinde odaklanarak, bu gruplar arasındaki kültürel ve alt kültür farklılıklarının etkileriyle ilgili çalışmalarla çok fazla yer verilmemiştir.343 Alt kültür özelliklerini dikkate alarak, organizasyonların kültürel yapıları dört kültür kategorisinde değerlendirilmiştir.

1. Rekabetçi kültür rekabetin piyasada yarattığı avantajları esasına dayanır.
2. Girişimci kültür yaratıcılık ve risk almayı içerir.
3. Bürokratik kültür kurallar ve formal yapılara anılır.
4. Anlaşma kültür sadakati, bağlılık, geleneği ve iç dinamikleri baz alır.344

Organizasyonlar için bireyin performansını artırmak anahtar konudur ve bu şekilde kurumun total performansının artması amaçlanır. Bu nedenle İK araştırmaları etkin bir performans takdir sistemi ve yönetim sistemi konularına odaklanmıştır. Fakat kültürün bu konular üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmalar çok azdır. Hâlbuki değerlerin performans yönetim süreci üzerindeki etkilerini dikkate almak mantıklı gözükmetedir. Çünkü değerler; iş başarısına ilişkin kriterlerin oluşturulmasında, çalışan performans ölçümünün yapıma metoduunda, işverene geri besleme yapılmasında, performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca kabullenmesi konularında etkilidirler.345


Böylece farklı kültürlerden gelenlerin değerlendirmelerde daha düşük notlar almaları söz konusu olmuştur. Örneğin yüksek derecede bireyselleşmiş ve rekabetçi bir kişiye bazı organizasyonlarda sıcak göze bakılır. Fakat kolektif kültürlü organizasyonlarda böyle bir kişiye çok ta sıcak bir gözle bakılmayacaktır. Ek olarak kolektif değerlere sahip kişiler ortak çalışmaya sıcak bakarlar ve diğer çalışanlardan yardım ve destek gözetirler.


2.4.2.3 Değerlerin Geri Besleme Üzerindeki Etkisi: Birçok çalışma göstermektedir ki çalışanların kültürel yapılarının ve düşüncelerinin geri besleme üzerinde önemli etkisi vardır. Bir araştırma sonucuna göre kültürel değerler aşağıdaki hususlar üzerinde etkilidir:346

1. Bireysel ve grup olarak gelir düzeyini etkileyebilecek geri beslemelerde çalışanların takdiri.

2. Geri beslemeyle ortaya çıkabilecek duygusal ve davranışsal değişiklikler.


4. Grup olarak ve bireysel olarak oluşabilecek karmaşıklıklar.

346 Vural ve Coşkun, a.g.e., s. 177

Performans değerlendirme sistemleri kurum içerisinde çalışanlara, ne yapmaları gerektiği, kurumun hedefleri doğrultusunda çalışanlardan olan beklentileri, kurumdaki performans standartları, başarılı olabilimeleri için ne yapmaları gerektiği ve başarılı olup olmadikları konusunda bir takım kurumsal bilgileri ve değerleri iletir. Bu kapsamda kurum için en doğru performans değerlendirme sistemini oluşturmak, uygulamak ve kurum için hangi yaklaşımın yada yaklaşımın doğru olarak tanımlayabilmek, doğru doğrultuda performans sistemi ve kurum kültürünün arasındaki etkileşimi en doğru biçimde planlayabilmek gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar için kendini gerçekleştirebilmek yolunda önemli bir psikolojik ihtiyaç olmanın yanında kurumlar ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde ve kurum kültür ile ilgili çalışmaların geri-bildirimlerinin alınmasında önemli bir kaynaktır.

Performans yönetimi kurum kültür içerisinde değerlendirme gerektiğinde, motivasyon, liderlik ve kurumsal bağıl kavramları ile de yakından ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanlar işe ilk alındıklarında kuruma kendi ihtiyaç ve istekleri ile birlikte gelir. Bu bağlamda kurumda çalışanları motive etmek ihtiyaç ve isteklerini yeterli ölçüterlerde kurum olanaklarını çevresinde cevaplandırır, çalışanları işe olan bağlılığını arttırmak gibi performanslarının arttırılmasında da etkili olacaktır. Kurumda iletişim yapısının sağlam temellere dayanmaması, kurum kültürünün yeterince benimsenmemiş ve kurumda güçlü bir kültür olmuştur olması performans görüşmelerinin objektiflige zarar vermektedir.

347 Akıncı, a.g.e., s 178
348 Vural ve Coşkun, a.g.e., s. 178
349 Vural ve Coşkun, a.g.e., s. 172
2.5. HALK BANKASINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLİ

2.5.1. Halk Bankası Kısa Tarihçesi ve Hukuki Yapılanması


4603 sayılı, “Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun” ile kamu bankaları Anonim Şirket statüsüne sokulmuş ve kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmış, atanan yönetim yerine seçilen yönetim ilkesi benimsenmiştir.

4603 sayılı Kanun, 20.06.2001 tarihinde kabul edilmiş ve bu iki yasal düzenleme ile yeniden yapılandırma süreci içerisinde, Türkiye Emlak Bankasının tasfiyesi ve birleştirilmesi, görev zararlarının tasfiyesi ve kamu bankalarına ortak yönetim kurulu atanması konuları karara bağlanmıştır.

Nisan 2001 tarihinde görevi başlayarak Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, bankanın organizasyon yapısını değiştirerek çağdaş bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde ekonomiye artı değer yaratacak, karlı ve verimli bir kurum olması hedefiyle hareket etmiştir. Bu hedef doğrultusunda bankanın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklilere göre tamamen değiştirilmiş, bankanın faaliyetleri; Pazarlama, Krediler, Destek Hizmetleri, Şube Dışı Kar Merkezleri, Mali Kontrol ve Risk Yönetimi olmak üzere 5 ana başlık altında toplanmış, operasyon ağırlıklı bankacılık anlayışına, pazarlama nosyonu da eklenmiştir.

2.5.2 Halk Bankası Organizasyonel Yapılanması


Yönetim Kurulu

Genel Müdür Yardımcısı - Risk Yönetimi ve İç Kontrol
  ➢ Risk Yönetimi Daire Başkanlığı
  ➢ İç Kontrol Daire Başkanlığı

Teftiş Kurulu Başkanı
  ➢ Yönetim Kurulu Büro Hizmetleri Daire Başkanlığı

Genel Müdürü
Hukuk Müşavirliği
  ➢ Disiplin Kurulu Başkanlığı
  ➢ Tanıtım ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı

Genel Müdürü Yardımcısı - Kurumsal ve Ticari Pazarlama
  ➢ Kurumsal Pazarlama Daire Başkanlığı
  ➢ Ticari Pazarlama-1 Daire Başkanlığı
  ➢ Ticari Pazarlama-2 Daire Başkanlığı
  ➢ İnşaat Proje Finansmanı Daire Başkanlığı

Genel Müdürü Yardımcısı - Bireysel Bankacılık
  ➢ Bireysel Ürünler Pazarlama Daire Başkanlığı

Bireysel Krediler Tahsis-İzleme Daire Başkanlığı
Kartlı Ödeme Sistemleri ve Alternatif Dağıtım Kanalları Daire Başkanlığı
Mevduat ve Nakit Yönetim Daire Başkanlığı

Genel Müdür Yardımcısı - Esnaf ve KOBİ Bankacılığı
- KOBİ Pazarlama Daire Başkanlığı
- Esnaf Bankacılığı Daire Başkanlığı
- Tarımsal Bankacılık Daire Başkanlığı

Genel Müdür Yardımcısı - Kredi Politikaları
- Kredi Politikaları ve Proje Değerlendirme Daire Başkanlığı
- Kredi Risk İzleme Daire Başkanlığı

Genel Müdür Yardımcısı - Kredi Tahsis ve Yönetimi
- Kurumsal Krediler Daire Başkanlığı
- Ticari ve KOBİ Kredileri-1 Daire Başkanlığı
- Ticari ve KOBİ Kredileri-2 Daire Başkanlığı

Genel Müdür Yardımcısı - Risk Takip ve Tasfiye
- Risk Takip-İstanbul Daire Başkanlığı
- Risk Tasfiye-İstanbul Daire Başkanlığı
- Risk Takip ve Tasfiye-Ankara Daire Başkanlığı

Genel Müdür Yardımcısı - Hazine Yönetimi ve Uluslararası Bankacılık
- Para ve Sermaye Piyasaları Daire Başkanlığı
- Hazine Yönetimi Orta Ofis Daire Başkanlığı
- Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı

2.5.3. Halk Bankası Sicil Değerlendirme Modeli

Halk bankasının 4603, 4684 ve 4743 Sayılı Kanunlar uyarınca yeniden yapılanması nedeniyle özel hukuk hükümlerine tabii personel istihdam edilmekte birlikte, sosyal güvence bakımından T.C. Emekli sandığı ile ilgisi devam edilmektedir. Bankanın sermayesindeki kamu payının % 50’nin altında düşene kadar, intibak işlemlerine devam edilmesi, 657 sayılı kanun’un 37 ve 64. maddelerinden (altı yıllık sicil notu ortalamasından) yararlanabilmeleri için, haklarında sicil ve başarı değerlendirme raporu tanzim edilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.
Bu nedenle uygulamada yeğnesaklık sağlanabilmesi için, tabii oldukları sosyal güvenlik şeklinde bakımlıksızın Bankada Özel Hukuk Hükmürlere göre çalışmakta olan tüm personelin hakkında sicil ve başarı değerlendirme raporu düzenlenmektedir.

Sicil değerlendirme keline anlamı itibariyle resmi belgelerin tutulduğu kütük anlamını ifade etmekte, sicil vermek ise yanında çalışan birinin bir aşamaya gelmesinde yeterli olup olmadığını gereken makama bildirmek şeklinde tarif edilebilir. Çalışanın değerlendirmemesi, kişinin görevindeki başarısı konusunda bir yargıya varmaktır. Bu sayede çalışanın yetenekleri belirlenirken, ilerleme, yükseleme, görevle ilişkini kesme kararı verilmektedir. Çalışanın bir yıl içerisindeki tutumlarının, davranışlarının, yeteneklerinin görevindeki başarısının, verimli olup olmadığı taraftan izlenmesi ve ölçülenesi gerçekleştırilmektedir.352


Sicil amirlerinin, kanaatinin oluşmasına etki eden bu hususlarla ilgili değerlendirmelerin olumu olması durumunda, sözleşmeli personelin aldığı takdirname ve ödüller, lisansüstü eğitim ile staj ve incelemeleri yaptığı fahri hizmetler, hizmet içi eğitim, yabancı dil bilgisi, disipline riayeti, siciline işlemek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, görevine bağlılığını, gayret ve çabasını gösterebilecek diğer bilgi ve belgeler sicil raporunda etkilidir.

Sicil amirlerince sözleşmeli personelle ilgili olarak, yapılan işin miktarı, kalitesi, tamamlama süresi, personelin görevye devam ve bağlılığını, sorumluluk duygusu, kavr筱ş kabiliyeti ve sir saklama güvenirliği esas alınarak performansının değerlendirilmesi gibi konularda değerlendirmede bulunur.

352 80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/Sicil.ppt
ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM
KURUM KÜLTÜRÜ-PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ
3.1.1. Konunun Önemi ve Yararları

İşletmeler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonucu buna çıktı biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilir. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan işletmeler, girdi-çıktı ilişkisiyle bağlı oldukları çevreleriyle etkileşim içinde olduklarını. Kurumların yaşamaları uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. İşletme, çevreden enerji, bilgi, insan ve malzeme şeklinde girdiler alır, bunları process ya da süreç adı verilen işlemlerle dönüştür ve çevreye çıktılar olarak verir. İşletmelerde insan kaynağının performans değerlerini ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicileridir.


Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir. Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyen her tür fonksiyon, kişiler arası ilişkiler hakkında organizasyon felsefesini tanımladığı süreçte önemini koruyacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirmesine olan ilgi yıllardır devam

1990’l yıllardan sonra kurumlar arasında kültürel farklılıklar, kurumda kullanılabilecek motive araçlarını etkilediği, farklı kültürlerin yönetiminde kullanılabilecek performans değerlendirme sistemini de farklılıklar arz edeceğinin canlsı yaygınlaşmıştır. Özellikle ülkeler arası kültürel farklılıkların daha çok araştırma kapsamında olmasına yola çıkılarak kuruma özel farklılıklarında PDS seçminde etkili olacağını düşünülmuştur. Bu bağlamda performans yönetim sistemi aspirin gibi tüm kurumlarda sabit bir uygulama sergilememeyeceği, kurumun kültürel yapısı çıkarılarak uygun olan spesifik tedavi yani kuruma münhasır değerlendirme sisteminin oluşturulması şarttır.


3.1.2. Araştırma Evreni

3.1.3. Araştırmaın Problem Cümlesi ve Temel Hipotezi


3.1.4. Araştırmaın Amacı

Araştırmanın amacı; “Halk Bankasında ki mevcut kurum kültürü değerlerini ortaya koymak ve bu değerler ile uygulanmakta olan performans yönetim sistemi arasında ki ortuştumen yönleri belirleyerek, Halk bankasının kültürüne uyumlu olan performans yönetim sistemi önermektedir.

3.1.5. Veri Toplama Tekniği


Araştırma başlamadan önce pilot uygulama yapılarak, gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve böylece anketin yüzeyesel geçerliliği sağlanmıştır. Daha sonra anket soruları kuruma ait intranet ortamında tüm çalışanlara ulaştırılmıştır. Geri dönen %18,4 oranındaki anketlerden %9’u soruların tamamı cevaplanmadığından dolayı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.1.6 Veri Değerleme Tekniği

Anket aracılığıyla elde edilen veriler ORACLE 10G XE veri tabanında tutulmuş ve verilere ilişkin analiz ve raporlama işlemleri Jasper’in IREPORT ve MS Office ürünleri üzerinde yapılmıştır. Böylece anket sonuçları, ilişkisel veritabanı kurallarına uygun olarak tasarlanan bir veri tabanında toplandıır. Veri tekrarı olmaması için bir bilginin her tabloda tutulmasının yerine bilgi sadece bir tabloda tutulmuştur.

Tablolarda bulunan alan tanımlarında, sayısal değerler için NUMBER, alfa nümerik değerler için VARCHAR2, tarih alanları için DATE veri tipi tanımlamaları yapılmıştır. Tablo alanları veritabanı ilişkilerini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Her tabloda bir adet birincil tekil anahtar (primary key) oluşturulmuştur. Tablolar üzerindeki indeksler yoğun şekilde sorgulama yapılan alanlar üzerine oluşturulmuştur. İndeksler sayesinde sistemin cevap hızı artırılmıştır.

Bir ve birden daha fazla tablonun sorgu koşulu sonuçunda oluşan veri kümesinden oluşan görünümler (view) kullanılmıştır. Sorgu sonuçu oluşan view, sorgucu tarafından oluşturduğu için tablo kullanmanın esnekliklerine sahip olunmaktadır. Elde edilen veriler aşağıdaki ayrıntıları verilen faktör analizi yöntemiyle değerlendirilmiş olup tablolar halinde verilmiştir.


354 R. Alpar, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003, s.375.
dikkate alarak hesaplanğışından genel güvenirlik yapısını en iyi yanstan katsaydır. Bu nedenle bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

Cronbach Alfa katsayı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile belulan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelasyonu veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplamabilirlik varsayıımı ihlal edildiği için güvenirlik analizi bozulmuştur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir: 0-0.4 güvenilir değil, 0.4-0.6 düşük güvenilir, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenirlik.

Güvenirlik analizinde şu hususlara dikkat etmek gerekir:

1. Anketlerde demografik ve sosyo-ekonomik sorular dışında yeterli sayıda birbiri ile ilişkili soru (k>20) olmalıdır.

2. Anketler rastsal olarak seçilmiş yeterli sayıda (n>50) deneklere uygulanmalıdır.

3. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar toplanabilir olmalı. Yani bütün sorular aynı yönde şekiller içermeli, ya her soruda şekiller olumsuzdan olumluya, ya da olumludan olumsuz doğru sıralanmalıdır.

Güvenirlik analizinde şu istatistikler gerekliidir.

\[ T_j = \sum_{i=1}^{n} X_{ij} \]

j-inci soru toplamı

\[ \bar{T}_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_{ij}}{n} \]

j-inci soru ortalaması

\[ S_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} X_{ij}^2 - n\bar{T}_j}{n-1}} \]

Genel toplam

\[ G = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{k} X_{ij} \]

356 K. Özdamar (a), a.g.e., s.663.
357 R. Alpar, a.g.e., s.382.
Genel ortalama

\[ M = \frac{G}{n} \]

Genel varyans

\[ S_p^2 = \frac{1}{n-1} \left[ \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{k} x_{ij}^2 - n \left( \sum_{j=1}^{k} \bar{F}_j^2 \right) \right] \]

Buna göre Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı

\[ \alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} S_j^2}{S_p^2} \right) \]

Güvenirlik analizinde modelin uygunluğunu test etmek amacıyla Hotelling T\(^2\) testi, F testi, vs. yapılmaktadır. Analizde k soru ve n birim olmak üzere i=1, 2, ..., n ve j=1, 2, ..., k olmak üzere X\(_{ij}\) cevapları nxk boyutlu bir matris oluşturur. Hotelling T\(^2\) testi soru ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Soruların denekler tarafından aynı biçimde algılanıp algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin aynı olup olmadığını denetler. Soruların yaklaşık % 75 kadarı orta, % 12.5 kadarı zor, % 12.5 kadarı ise kolay nitelikte olmalıdır.


**3.1.6.2. Frekans Analizi:** Verilerin analayılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandılarak tablo halinde her bir değerin tekrar sayısının verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıf veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıf veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını

\(^{358}\) K., Özdamar (a), a.g.e., s. 673-674.
Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflandırılmış seride, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa sınıflandırılmış seri ortaya çıkar.

Toplam frekansın n>30 olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılımı ve yayılım biçimini sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınıf değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

**3.1.6.3 Faktör Analizi:** Birden fazla değişken bağılı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe “faktör analizi” denir. Bu analizin en önemli amaçlarında biri değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu, analizlerde tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır.

Faktör analizi, çok sayıda ilişkili orijinal değişkenden az sayıda ilişkisiz hipotetik değişken bulmayı amaçlamaktadır. Faktör analizinin iki aşaması vardır.


Tablo 3.1: KMO Değerleri İçin Bir Sınıflama

<table>
<thead>
<tr>
<th>90-</th>
<th>Çok iyi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>80-89</td>
<td>İyi</td>
</tr>
<tr>
<td>70-79</td>
<td>Orta</td>
</tr>
<tr>
<td>60-69</td>
<td>Kötü</td>
</tr>
<tr>
<td>50-59</td>
<td>Çok kötü</td>
</tr>
<tr>
<td>≤-50</td>
<td>Kabul edilemez</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1 Güvenilirlik Analizine İlişkin Değerlendirme

Tablo 3.2 de gösterilen güvenilirlik istatistiği test sonucunda elde edilen Coranbach alfa değeri 0.934’dür. Bu değer 0,5 değerinden büyük olduğu için anketin güvenilirlik oranının yüksek olduğu söylenebilir.
Tablo 3.2: Güvenilirlik İstatistiği

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cronbach Alfa</th>
<th>Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa</th>
<th>Madde (Soru) Sayısı</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0,934</td>
<td></td>
<td>120</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.2 Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Cooke ve Rousseau 1988 yılında yaptığı araştırmada, konuya ilgili literatür taraması sonucunda kurum kültürü, kurum üyelerinin davranışsal norm ve beklentilerine dayalı olarak açıklanmıştır ve bu amaçla 12 bölüm 120 maddeden oluşan bir “Kurumsal Kültür Envanteri” geliştirilmiş ve kültürle ilgili 12 temel özellik belirlenmiştir. Kültürle ilgili bu özellikler şunlardır; 362

1. **İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği**: Kurum yönetiminde katılmayı ve birey merkezli olmayı üyelerin birbirlerinin gelişmesine yardımcı ve destek olma durumlarını ifade etmektedir.

2. **Bütünleştirici Olma Özelliği**: Üyelerin ilişkilerinde, açık ve candan, dostça davranışlarını duygusuz ve düşüncelerini paylaşıma durumunu ifade etmektedir.

3. **Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği**: Kurumun çatışmalardan uzak olma ve üyelerin grup tarafından kabul edileceklerinden emin olma durumunu ifade etmektedir.

4. **Geleneksel Olma Özelliği**: Kurumun muhafazakâr, geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilişini, üyelerin kurallara sık sık uyma durumunu ifade etmektedir.

5. **Bağalmılık Özelliği**: Kurumun hiyerarşik olarak kontrol edilişini ve katılma açık olmadiğini, kararların merkezi olarak verilişini, üyelerin sadece verilen kararlarla uyması, söylenenleri yapması yöneticinin sözünden dışarı çıkamamasını ifade etmektedir.

6. **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği**: Kurumda olumsuz bir ödül sisteminin bulunmasını, başarların ödüllendirilmediğini fakat hatalarda cezalandırılmadığını ifade etmektedir.

7. **Karşıtlık Özelliği**: Kurumda olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir.

---

362 Şişman a.g.e. s. 136
8. **Otoriter Olma Özelliği:** Kurum yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılma açık olmadığı; üyelerin, başarılı olduklarında yönetici tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

9. **Yarışmacı Olma Özelliği:** Üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak yada kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.

10. **Yeterlilik Mükemmelik Özelliği:** Kurumda mükemelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalardan kaçıma gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.

11. **Başarıyı Destekleme Özelliği:** Kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görülüşünü ifade eder.

12. **Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği:** Kurumda nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görülüşünü; kendini gerçekleştirmeye ve yeniliğin teşvik edilisin; hem görevin yerine getirilmesi hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir.

Bu veriler kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonunda hesaplanan Bartlett testi ve KMO testi sonuçları Tablo 3.3 de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.3:** Bartlett testi ve KMO testi sonuçları

<table>
<thead>
<tr>
<th>KMO and Bartlett's Test</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kaiser-Meyer-Oklin Measure of Sampling Adequacy</td>
<td>.930</td>
</tr>
<tr>
<td>Bartlett's Test of Sphericity</td>
<td>Approx. Chi-Square</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Df</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sig.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotезini test eder. Değişkenin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonu olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişikenlere uygulanabilirliği söz konusu olur. Tabloda görüleceği üzere anlamlılık (sig.) değeri 0 yakının olması gerektiği ve yapılan çalışmada da bu değer 0 olması nedeniyle faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliğini görmekteyiz.

KMO değeri faktör analizinin araştırma amacıyla uygun olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının araştırma amacıyla uygun olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti...
arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerlerin1 yakın olması faktör analizi için çalışmanın uygun olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmamızda bu değer tabloda görüleceği üzere 0.934 olarak çok yüksek bir değer elde edilmiştir.


**Tablo 3.4:** Güvenililik Analizi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Initial</th>
<th>Extraction</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Çatışmaları yapıcı çözerim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerine destek olurum</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerime hoş görünmeye çalışırım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>“İyi çocuk” olmaya çalışırım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>İtiraz ediciyimdir</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Başıka ifadelere karşı çıkarım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller veririm</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına kabul gördüğünden emin olmak isterim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fark edilmek isterim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce alternatifleri keşfedirim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce başkalarının fikrini alırım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetkililere sorarım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Etkileyici olmakta israr ederim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>İşbirliği yerine rekabete önem veririm</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>İlgi odağı olmaya çalışırım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç kaybetmemeck isterim</td>
<td>1.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koyarım</td>
<td>1.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

363 K., Özdamar, a.g.e., s. 673-674.
| Kararları üstlerle gözden geçiririm      | 1,000 | 0,429 |
| Başkalarının kararlarını sorgularım     | 1,000 | 0,411 |
| Tenkit edilmeyi reddederm             | 1,000 | 0,240 |
| Herkes tarafından beğenilmek isterim  | 1,000 | 0,576 |
| Çalışma arkadaşlarının önünde olmak isterim | 1,000 | 0,605 |
| "Kazanan" olmak istem              | 1,000 | 0,570 |
| Başkalarının kararlarını sorgularım     | 1,000 | 0,411 |
| Tenkit edilmeyi reddederm             | 1,000 | 0,240 |
| Herkes tarafından beğenilmek isterim  | 1,000 | 0,576 |
| Çalışma arkadaşlarının önünde olmak isterim | 1,000 | 0,605 |
| "Kazanan" olmak istem              | 1,000 | 0,570 |
| Üstünlük imaji sağlamak isterim       | 1,000 | 0,527 |
| İş yarışmaya çeviririm                | 1,000 | 0,486 |
| İleri düşün ve planlama yaparım       | 1,000 | 0,441 |
| Risk yüklenirim                      | 1,000 | 0,565 |
| İstekli davranır                      | 1,000 | 0,550 |
| İş bilir                              | 1,000 | 0,437 |
| Emirlerle devamlı uyarım               | 1,000 | 0,522 |
| Başkaları ile işbirliği içinde çalışırım | 1,000 | 0,533 |
| Başkalarına arkadaşça davranır       | 1,000 | 0,541 |
| Grubun tatmini düşünür                  | 1,000 | 0,426 |
| İnsanlarla ilgilenirim                | 1,000 | 0,602 |
| Kontrollü hiç bırakmam                 | 1,000 | 0,486 |
| Her detayla kişisel uğraşırım        | 1,000 | 0,427 |
| Kurallardan ölün vermem                | 1,000 | 0,513 |
| İyi bir izlenim yaratmaya çalışırım    | 1,000 | 0,477 |
| Uyumlu davranır                      | 1,000 | 0,520 |
| İnsan ilişkilerinde ustayımır         | 1,000 | 0,472 |
| İnsanlara önem veririm               | 1,000 | 0,571 |
| Duygu ve düşünceleri paylaşır          | 1,000 | 0,471 |
| Pozisyonun otoritesini kullanır        | 1,000 | 0,637 |
| Asla hata yapmam                      | 1,000 | 0,446 |
| Kurallara fikirlerden çok önem veririm | 1,000 | 0,443 |
| Çalışmayı önlemek için kişilere farklı şeyler söylerim | 1,000 | 0,562 |
| Statükoyer kabul ederim (durumu korumak) | 1,000 | 0,493 |
| Problemlerden dolayı suçlanan kişi olmak istemem | 1,000 | 0,400 |
| Kişisel gelişimime önem veririm        | 1,000 | 0,385 |
| Arkadaşlık yol ile motive ederim       | 1,000 | 0,497 |
| Açık, sıcak davranır                    | 1,000 | 0,497 |
| Yetki gücünü kullanır                   | 1,000 | 0,701 |
| Ulaşılman yüksek hedefler koyarım      | 1,000 | 0,480 |
| Detaylarda ısrar olurum               | 1,000 | 0,565 |
| Her şeyde en iyi olmak isterim        | 1,000 | 0,508 |
| Politika ve prosedürler daima uyarım    | 1,000 | 0,464 |
| Riskten kaçırır                         | 1,000 | 0,473 |
| Basit işleri bile çok iyi yaparım      | 1,000 | 0,438 |
Tabloda görüleceği üzere faktörler 0.40’ın üzerinde değer almaktadır. Bu sonuç, güvenilirlik noktasında faktör analizinin yapılabilirliğini göstermektedir.

3.2.3. Halk Bankası İşğörenleri ile İlgili Kurum Kültür Envanteri


| İşğören | Seviye | Uygulanma
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Her şeyi mükemmell yaparım</td>
<td>1.000</td>
<td>.591</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi her şeyden önemlisi görürüm</td>
<td>1.000</td>
<td>.532</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağmsız ve yetkin görünürüm</td>
<td>1.000</td>
<td>.532</td>
</tr>
<tr>
<td>Fikirde ısrarı sitio olurum</td>
<td>1.000</td>
<td>.529</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi severim</td>
<td>1.000</td>
<td>.489</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarından farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
<td>1.000</td>
<td>.455</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel bütünlüğümü korurum</td>
<td>1.000</td>
<td>.402</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Tablo 3.5: Halk Bankası İşçörenlerine İlişkin Kurum Kültür Envanteri Faktör Analizi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Component</th>
<th>Initial Eigenvalues</th>
<th>Extraction Sums of Squared Loadings</th>
<th>Rotation Sums of Squared Loadings</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Total</td>
<td>% of Variance</td>
<td>Cumulativ %</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>12.24</td>
<td>17,247</td>
<td>17,247</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>5,793</td>
<td>8,159</td>
<td>25,406</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>3,350</td>
<td>4,718</td>
<td>30,124</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>2,202</td>
<td>3,101</td>
<td>33,225</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>1,818</td>
<td>2,560</td>
<td>35,785</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>1,705</td>
<td>2,401</td>
<td>38,186</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>1,513</td>
<td>2,131</td>
<td>40,317</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>1,456</td>
<td>2,051</td>
<td>42,369</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>1,418</td>
<td>1,997</td>
<td>44,365</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>1,269</td>
<td>1,788</td>
<td>46,153</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>1,168</td>
<td>1,645</td>
<td>47,799</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>1,130</td>
<td>1,592</td>
<td>49,390</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Her bir faktörün kurum için ne anlama ifade ettiğini incelersek; kurumun genel yapısını gösteren insancıl destekleyici olma özelliğini benimseyen organizasyonlarda katılımcılık önemlidir, yeni fikirler ve girişimcilik takdir görülür. Üyeler daime
birbirlerine destek olurlar. Yüksek performansın sağlanabilmesi için cesaret verici, teşvik edici bir davranış içindedirler.


Kurum kültürünün daha net görülmesi için oransal olarak düşük olmakla birlikte faktörlerin etkinlik dağılımını incelememiz sonucu daha sağlıklı ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Sırasıyla;


Dördüncü sırada yer alan ve 4.25 oranında etkili faktör olan Yeterlilik Mükemmelsel Olma Özellikinin benimsendiği organizasyonlarda mükemmeliyetçilik, sabır ve güç iş önemlidir. Üyeler hiç hata yapmamak gerektiğini inanırlar, her şeyi kitapçık halinde saklarlar ve saatlerce detaylarla ilgilenirler. Ancak böyle uzun ve yoğun bir çalışmada amaçlar, ayrıntılar içinde kaybolabilir ve gerginlik belirtileri ortaya çıkar.


Yedinci ve daha sonra gelen özelliklerde oransal olarak belirgin bir düşüş gözlenmekte kurumda etkin olmadıkları düşündükleri açıklamalar yer verilmemiş.

Faktörlerin değişkenler bazında ilişkileri tablo 3.6‘da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.6:** Halk Bankası İş görenlerine İlişkin Değişkenler Bazında Kurum Kültür Envanteri Faktör Analizi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İnsanlarla ilgilenirim</td>
<td>.752</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara önem veririm</td>
<td>.721</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Açık, sıcak davranırım</td>
<td>.669</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına arkadaşça davranırım</td>
<td>.664</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşır</td>
<td>.645</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arkadaşlık yol ile motive ederim</td>
<td>.633</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
<td>.625</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışırım</td>
<td>.611</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Uyumlu davranırım</td>
<td>.541</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan ilişkilerinde ustayımdır</td>
<td>.531</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grubun tatminini düşünürüm</td>
<td>.529</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerine destek olurum</td>
<td>.461</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İstekli davranırım</td>
<td>.424</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel gelişimine önem veririm</td>
<td>.423</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma arkadaşlarının önünde olmak isterim</td>
<td>.715</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Kazanan&quot; olmak isterim</td>
<td>.681</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herkes tarafından beğenilmek isterim</td>
<td>.681</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç kaybetmemek isterim</td>
<td>.668</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İliği odağı olmaya çalışırım</td>
<td>.665</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fark edilmek isterim</td>
<td>.656</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstünlik imajı sağlamak isterim</td>
<td>.622</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşlev</td>
<td>Skor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
<td>------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Her şeyde en iyi olmak isterim</td>
<td>0.526</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etkileyici olmakta işar ederim</td>
<td>0.492</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İş;yarışmayla çevirim</td>
<td>0.443</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koyarım</td>
<td>0.424</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalışılır</td>
<td>0.378</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşbirliği yerine rekabete önem veririm</td>
<td>0.338</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
<td>0.568</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İş her şeyden önemli görüürum</td>
<td>0.532</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşimi severim</td>
<td>0.531</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Emirlere devamlı uyarım</td>
<td>0.493</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
<td>0.465</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallara fikirlerden çok önem veririm</td>
<td>0.420</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Politika ve prosedürlere daime uyarım</td>
<td>0.392</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İleriyi düşünür ve planlama yaparım</td>
<td>0.352</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Detaylarda israrlı olurum</td>
<td>0.614</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşılmaz yüksek hedefler koyarım</td>
<td>0.583</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Her şeyi mükemmel yaparım</td>
<td>0.557</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asla hata yapmam</td>
<td>0.475</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Basit işleri bile çok iyi yaparım</td>
<td>0.468</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Her detayla kişisel uğraşır</td>
<td>0.430</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>0.672</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;İyi çocuk&quot; olmaya çalışılır</td>
<td>0.640</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesi hemfikir olurum</td>
<td>0.640</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerime hoş görünmeye çalışılır</td>
<td>0.612</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bakışalarınca kabul gördüğümden emin olmak isterim</td>
<td>0.379</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce bakışaların fikrini alırım</td>
<td>0.644</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce alternatifleri keşfederim</td>
<td>0.551</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yetkililere sorarım</td>
<td>0.520</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
<td>0.504</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kararları üstlerle gözden geçirir</td>
<td>0.492</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
<td>0.428</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Riskten kaçınırım</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Risk yüklenirirn</td>
<td>0.631</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Problemlerden dolayı suçlanan kişi olmak istemem, işi bilirim,Bağışsız ve yetkin görünürüm, Başkalarından farklı ve bağışsız düşünürüm, Fikirde isarcı olurum, Kişisel bütünlüğümü korurum, İtiraz ediciyimdir, Başka ifadelere karşı çıkıram, Başkalarının kararlarını sorgularım, Tenkit edilmeyi reddederim, Yetki gücünü kullanırım, Pozisyonun otoritesini kullanırım, Çatışmayı önlemek için kişilere farklı şeyler söylerim, Statükoyu kabul ederim (durumu korumak), Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım, Diğerlerini teşvik eder ve ödüller veririm, Çalışmaları yapıcı çözirim.

Tablo 3.6'da görüleceği üzere faktörlerin dağılımını ve etkinliğini gösteren değerler sorular bazında özetlenmiştir. Bir önceki tabloda oransal olarak değerler burada her bir değişken üzerinde nasıl yer aldığı göstermektedir.

3.2.4. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Demografik Özellikler ve Bölgesel Dağılımlar Açısından Değerlendirilmesi

Bu kısımda Kurumsal Kültür Envanterindeki her bir faktörün demografik özellikler açısından analizi yer almaktadır.

3.2.4.1. İnsancıl Destekleyici Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: İnsancıl destekleyici olma özelliği bazında demografik özelliklerin karşılaştırmaları yapılarak farklılıklar ortaya çıkırmaya çalışılmıştır. İnsancıl Destekleyici OlmaÖzelliği; Örgüt yönetimine katılmayı ve birey merkezli olmayı üyeleen birbirlerinin gelişmesine yardımcı ve destek olma durumlarını ifade etmektedir. Elde edilen değerler tablo 3.7 de verilmiştir.
Tablo 3.7: Kurum Çalışanlarının Bölgesel Dağılımına Göre İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği Faktörü Kapsamlıki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanla aralarında yaşadıkları insanlarla ilgilenir mi?</td>
<td>4,54</td>
<td>0,62</td>
<td>4,56</td>
<td>0,59</td>
<td>4,69</td>
<td>0,54</td>
<td>4,51</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara önem verir mi?</td>
<td>4,68</td>
<td>0,54</td>
<td>4,69</td>
<td>0,55</td>
<td>4,82</td>
<td>0,43</td>
<td>4,61</td>
</tr>
<tr>
<td>Açık, sıcak davranır mı?</td>
<td>4,44</td>
<td>0,76</td>
<td>4,45</td>
<td>0,77</td>
<td>4,61</td>
<td>0,70</td>
<td>4,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına arkadaşa davranır mı?</td>
<td>4,56</td>
<td>0,60</td>
<td>4,59</td>
<td>0,62</td>
<td>4,74</td>
<td>0,52</td>
<td>4,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşır mı?</td>
<td>4,51</td>
<td>0,64</td>
<td>4,42</td>
<td>0,72</td>
<td>4,57</td>
<td>0,66</td>
<td>4,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Arkaçılık yol ile motive eder mi?</td>
<td>4,28</td>
<td>0,76</td>
<td>4,31</td>
<td>0,76</td>
<td>4,40</td>
<td>0,80</td>
<td>4,27</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırır mı?</td>
<td>4,31</td>
<td>0,76</td>
<td>4,34</td>
<td>0,72</td>
<td>4,46</td>
<td>0,70</td>
<td>4,26</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışır mı?</td>
<td>4,43</td>
<td>0,72</td>
<td>4,48</td>
<td>0,63</td>
<td>4,61</td>
<td>0,63</td>
<td>4,47</td>
</tr>
<tr>
<td>Uyumlu davranır mı?</td>
<td>4,45</td>
<td>0,68</td>
<td>4,45</td>
<td>0,66</td>
<td>4,57</td>
<td>0,59</td>
<td>4,41</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel gelişimine önem verir mi?</td>
<td>4,61</td>
<td>0,64</td>
<td>4,63</td>
<td>0,57</td>
<td>4,68</td>
<td>0,50</td>
<td>4,59</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan ilişkilerinde üstayım mı?</td>
<td>4,01</td>
<td>0,82</td>
<td>3,94</td>
<td>0,82</td>
<td>4,02</td>
<td>0,86</td>
<td>3,84</td>
</tr>
<tr>
<td>İstekli davranır mı?</td>
<td>4,49</td>
<td>0,66</td>
<td>4,47</td>
<td>0,67</td>
<td>4,65</td>
<td>0,54</td>
<td>4,43</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerine destek olur mı?</td>
<td>4,58</td>
<td>0,63</td>
<td>4,59</td>
<td>0,58</td>
<td>4,64</td>
<td>0,66</td>
<td>4,55</td>
</tr>
<tr>
<td>Grubun tatminini dışında mı?</td>
<td>4,24</td>
<td>0,77</td>
<td>4,20</td>
<td>0,85</td>
<td>4,28</td>
<td>0,81</td>
<td>4,24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.7.’de elde edilen değerler incelendiğinde faktör içerisinde en etkin olan değişkenin 4.67’lik değerle “İnsanlara önem verir mi” değişkeninin aldığı

**Tablo 3.8:** Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılmasına Göre Önsancıl Destekleyici Olma Özellikleri Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yaş</th>
<th>0-25 Yaş Arası (867)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara ilgilenirim</td>
<td>4.70</td>
<td>0.48</td>
<td>4.51</td>
<td>0.64</td>
<td>4.55</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara önem veririm</td>
<td>4.80</td>
<td>0.42</td>
<td>4.63</td>
<td>0.58</td>
<td>4.67</td>
</tr>
<tr>
<td>Açık, sıcak davranırım</td>
<td>4.50</td>
<td>0.71</td>
<td>4.45</td>
<td>0.74</td>
<td>4.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına arkadaşça davranırım</td>
<td>4.60</td>
<td>0.70</td>
<td>4.60</td>
<td>0.58</td>
<td>4.57</td>
</tr>
<tr>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşırım</td>
<td>4.70</td>
<td>0.48</td>
<td>4.39</td>
<td>0.74</td>
<td>4.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Arkadaşlık yol ile motive ederim</td>
<td>4.50</td>
<td>0.71</td>
<td>4.29</td>
<td>0.75</td>
<td>4.32</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
<td>4.60</td>
<td>0.52</td>
<td>4.28</td>
<td>0.74</td>
<td>4.35</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışırım</td>
<td>4.60</td>
<td>0.70</td>
<td>4.47</td>
<td>0.65</td>
<td>4.49</td>
</tr>
<tr>
<td>Uyumlu davranırım</td>
<td>4.60</td>
<td>0.70</td>
<td>4.45</td>
<td>0.68</td>
<td>4.41</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel gelişimine önem veririm</td>
<td>4.80</td>
<td>0.42</td>
<td>4.65</td>
<td>0.56</td>
<td>4.59</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan ilişkilerinde ustayımdır</td>
<td>4.00</td>
<td>0.94</td>
<td>3.88</td>
<td>0.83</td>
<td>3.96</td>
</tr>
<tr>
<td>İstekli davranırım</td>
<td>4.60</td>
<td>0.84</td>
<td>4.48</td>
<td>0.65</td>
<td>4.46</td>
</tr>
<tr>
<td>Dğerlerine destek olurum</td>
<td>4.60</td>
<td>0.52</td>
<td>4.59</td>
<td>0.59</td>
<td>4.57</td>
</tr>
<tr>
<td>Grubun tatminini düşünürüm</td>
<td>4.20</td>
<td>0.79</td>
<td>4.21</td>
<td>0.84</td>
<td>4.26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.8 incelendiğinde yaşlar arası farklılıkların “Önsancıl destekleyici” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,80 değeri ile “İşimi severim” değişkeninin 0-25 yaş aralığında olduğu onu 4,65 değeri ile 25-35 yaş aralığının
Tablo 3.9: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılanan Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlarla ilgilenirım</td>
<td>4,59</td>
<td>0,57</td>
<td>4,69</td>
<td>0,64</td>
<td>4,58</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara önem verirım</td>
<td>4,63</td>
<td>0,65</td>
<td>4,61</td>
<td>0,60</td>
<td>4,72</td>
</tr>
<tr>
<td>Açık, sıcak davranırım</td>
<td>4,47</td>
<td>0,70</td>
<td>4,40</td>
<td>0,75</td>
<td>4,48</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına arkadaşça davranırım</td>
<td>4,46</td>
<td>0,62</td>
<td>4,55</td>
<td>0,61</td>
<td>4,65</td>
</tr>
<tr>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşırım</td>
<td>4,40</td>
<td>0,67</td>
<td>4,39</td>
<td>0,73</td>
<td>4,51</td>
</tr>
<tr>
<td>Ardakaşlık yol ile motive ederim</td>
<td>4,29</td>
<td>0,80</td>
<td>4,29</td>
<td>0,73</td>
<td>4,32</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
<td>4,40</td>
<td>0,67</td>
<td>4,24</td>
<td>0,77</td>
<td>4,37</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışır</td>
<td>4,48</td>
<td>0,60</td>
<td>4,44</td>
<td>0,65</td>
<td>4,52</td>
</tr>
<tr>
<td>Uyumlu davranırım</td>
<td>4,25</td>
<td>0,74</td>
<td>4,36</td>
<td>0,71</td>
<td>4,54</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel gelişimine önem verirım</td>
<td>4,61</td>
<td>0,59</td>
<td>4,64</td>
<td>0,56</td>
<td>4,62</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan ilişkilerinde ustayımdır</td>
<td>4,05</td>
<td>0,71</td>
<td>3,91</td>
<td>0,84</td>
<td>3,94</td>
</tr>
<tr>
<td>İstekli davranırım</td>
<td>4,54</td>
<td>0,59</td>
<td>4,42</td>
<td>0,67</td>
<td>4,50</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerleri için destek olurum</td>
<td>4,51</td>
<td>0,62</td>
<td>4,55</td>
<td>0,59</td>
<td>4,61</td>
</tr>
<tr>
<td>Grubun tatminini düşünürüm</td>
<td>4,33</td>
<td>0,73</td>
<td>4,23</td>
<td>0,85</td>
<td>4,22</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.9 incelendiğinde unvanlar arası farklıkların “İnsancıl destekleyici” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,75 değeri ile

Tablo 3.10: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği Faktörü Kapsamdaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara ilgilenirim</td>
<td>4,55</td>
<td>0,62</td>
<td>4,54</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara önem veririm</td>
<td>4,66</td>
<td>0,58</td>
<td>4,68</td>
</tr>
<tr>
<td>Açık, sıcak davranırım</td>
<td>4,40</td>
<td>0,79</td>
<td>4,51</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarına arkadaşça davranırım</td>
<td>4,58</td>
<td>0,62</td>
<td>4,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşırım</td>
<td>4,44</td>
<td>0,73</td>
<td>4,46</td>
</tr>
<tr>
<td>Ardıçlık yolu ile motive ederim</td>
<td>4,26</td>
<td>0,81</td>
<td>4,35</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
<td>4,33</td>
<td>0,74</td>
<td>4,32</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışır</td>
<td>4,50</td>
<td>0,65</td>
<td>4,46</td>
</tr>
<tr>
<td>Uyumlu davranışırım</td>
<td>4,41</td>
<td>0,72</td>
<td>4,49</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel gelişimine önem verirım</td>
<td>4,59</td>
<td>0,63</td>
<td>4,65</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsan ilişkilerinde ustayımdır</td>
<td>3,95</td>
<td>0,82</td>
<td>3,92</td>
</tr>
<tr>
<td>İstekli davranırım</td>
<td>4,50</td>
<td>0,64</td>
<td>4,45</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerine destek olurım</td>
<td>4,58</td>
<td>0,64</td>
<td>4,59</td>
</tr>
<tr>
<td>Grubun tatmini düştürlürüm</td>
<td>4,20</td>
<td>0,87</td>
<td>4,26</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.2. Yarışmacı Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Yarışmacı Olma Özelliği; Üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak yada kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade
etmektedir. Bu faktör bazında demografik özellikleri incelediğimizde bölgelere göre kurum kültürü karşılaştırması tablo 3.11'de yer almaktadır.

**Tablo 3.11: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Yarımcı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma arkadaşlarını önünde olmak istenmek</td>
<td>3.45</td>
<td>1.31</td>
<td>3.07</td>
<td>1.29</td>
<td>3.50</td>
<td>1.34</td>
<td>3.26</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Kazanan&quot; olmak istenmek</td>
<td>4.20</td>
<td>0.95</td>
<td>3.99</td>
<td>1.07</td>
<td>4.43</td>
<td>0.84</td>
<td>4.05</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkes tarafından beğenilmek istenmek</td>
<td>3.55</td>
<td>1.18</td>
<td>3.45</td>
<td>1.24</td>
<td>3.88</td>
<td>1.15</td>
<td>3.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç kaybetmemek istenmek</td>
<td>3.70</td>
<td>1.17</td>
<td>3.49</td>
<td>1.26</td>
<td>3.90</td>
<td>1.23</td>
<td>3.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç odağın olmaya çalışın</td>
<td>2.49</td>
<td>1.26</td>
<td>2.30</td>
<td>1.14</td>
<td>2.59</td>
<td>1.36</td>
<td>2.40</td>
</tr>
<tr>
<td>Farklı görüşmek istenmek</td>
<td>3.87</td>
<td>1.07</td>
<td>3.78</td>
<td>1.04</td>
<td>3.88</td>
<td>1.13</td>
<td>3.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstünk ilgi sağlamak istenmek</td>
<td>2.78</td>
<td>1.38</td>
<td>2.58</td>
<td>1.29</td>
<td>2.83</td>
<td>1.40</td>
<td>2.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Herseyde en iyi olmak istenmek</td>
<td>3.64</td>
<td>1.11</td>
<td>3.61</td>
<td>1.13</td>
<td>3.90</td>
<td>1.13</td>
<td>3.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Etkileyici olmaktan çıkarılmak ister</td>
<td>3.34</td>
<td>1.09</td>
<td>3.20</td>
<td>1.04</td>
<td>3.19</td>
<td>1.29</td>
<td>3.15</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi yarışmaya çevirir</td>
<td>2.98</td>
<td>1.28</td>
<td>2.62</td>
<td>1.25</td>
<td>3.04</td>
<td>1.41</td>
<td>2.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koyar</td>
<td>3.46</td>
<td>1.08</td>
<td>3.21</td>
<td>1.09</td>
<td>3.46</td>
<td>1.25</td>
<td>3.37</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalışır</td>
<td>4.22</td>
<td>0.85</td>
<td>4.09</td>
<td>0.93</td>
<td>4.35</td>
<td>0.93</td>
<td>4.07</td>
</tr>
<tr>
<td>İşbirliği yerine rekabete önem verir</td>
<td>2.35</td>
<td>1.23</td>
<td>2.17</td>
<td>1.16</td>
<td>2.45</td>
<td>1.31</td>
<td>2.25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.12: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılmasına Göre Yarışmacı Olma Öznelliği Faktörü Kapsamındaki Yargıları Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (367)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma arkadaşlarının önünde olmak istemim</td>
<td>3,20</td>
<td>1,48</td>
<td>3,21</td>
<td>1,27</td>
<td>3,27</td>
</tr>
<tr>
<td>“Kazanan” olmak istemim</td>
<td>4,30</td>
<td>1,06</td>
<td>4,10</td>
<td>0,97</td>
<td>4,08</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkes tarafından beğenilmek istemim</td>
<td>3,40</td>
<td>1,17</td>
<td>3,55</td>
<td>1,18</td>
<td>3,52</td>
</tr>
<tr>
<td>片刻 kaybetmemek istemim</td>
<td>3,30</td>
<td>1,49</td>
<td>3,59</td>
<td>1,25</td>
<td>3,54</td>
</tr>
<tr>
<td>Ilgi odağı olmaya çalıştır</td>
<td>2,60</td>
<td>1,43</td>
<td>2,39</td>
<td>1,21</td>
<td>2,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Farkedilmek istemim</td>
<td>4,30</td>
<td>1,25</td>
<td>3,87</td>
<td>1,04</td>
<td>3,79</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstünlük imaji sağlamak istemim</td>
<td>3,50</td>
<td>1,27</td>
<td>3,70</td>
<td>1,10</td>
<td>3,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç yarışmayanının çalışına</td>
<td>3,30</td>
<td>1,25</td>
<td>3,23</td>
<td>1,08</td>
<td>3,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoşgörülü iyi olmak istemim</td>
<td>3,10</td>
<td>1,73</td>
<td>2,62</td>
<td>1,22</td>
<td>2,75</td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koymam</td>
<td>3,90</td>
<td>1,29</td>
<td>3,38</td>
<td>1,10</td>
<td>3,35</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalıştım</td>
<td>4,20</td>
<td>1,14</td>
<td>4,13</td>
<td>0,86</td>
<td>4,11</td>
</tr>
<tr>
<td>İşbiriği yerine rekabete önem veririm</td>
<td>2,40</td>
<td>1,07</td>
<td>2,15</td>
<td>1,13</td>
<td>2,28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tablo 3.13:** Kurum Çalışanlarının Ünvan Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Çalışma arkadaşlarının önunde olmak isterman</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>3,81 1,12</td>
<td>3,26 1,28</td>
<td>3,18 1,31</td>
<td>2,94 1,43</td>
<td>3,28 1,30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Kazanan&quot; olmak isterman</td>
<td>4,30 0,90</td>
<td>4,09 1,05</td>
<td>4,09 1,03</td>
<td>4,10 1,01</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herkes tarafından beğenilmek isterman</td>
<td>3,57 1,11</td>
<td>3,60 1,25</td>
<td>3,46 1,31</td>
<td>3,54 1,20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç kaybetmemek isterman</td>
<td>3,70 1,15</td>
<td>3,61 1,28</td>
<td>3,66 1,27</td>
<td>3,59 1,26</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İlgi odaklı olmaya çalışır</td>
<td>2,53 1,17</td>
<td>2,45 1,29</td>
<td>2,43 1,21</td>
<td>2,41 1,24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Farkedilmek isterman</td>
<td>3,85 0,99</td>
<td>3,86 1,11</td>
<td>3,54 1,21</td>
<td>3,81 1,07</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstünlük imaji sağlamak isterman</td>
<td>2,87 1,29</td>
<td>2,59 1,37</td>
<td>2,48 1,31</td>
<td>2,66 1,34</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herseyde en iyi olmak isterman</td>
<td>3,62 1,11</td>
<td>3,71 1,14</td>
<td>3,57 1,29</td>
<td>3,66 1,12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etkaileyici olmakta ısrar ederim</td>
<td>3,31 1,07</td>
<td>3,20 1,17</td>
<td>3,08 1,20</td>
<td>3,20 1,11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşi yarışmaya çeviririm</td>
<td>3,16 1,19</td>
<td>2,72 1,31</td>
<td>2,92 1,33</td>
<td>2,76 1,27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koyarım</td>
<td>3,39 1,07</td>
<td>3,36 1,15</td>
<td>3,25 1,21</td>
<td>3,36 1,10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalışır</td>
<td>4,08 0,90</td>
<td>4,20 0,88</td>
<td>4,31 0,83</td>
<td>4,14 0,88</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İşbirliği yerine rekabete önem veririm</td>
<td>2,45 1,18</td>
<td>2,23 1,24</td>
<td>2,78 1,42</td>
<td>2,28 1,21</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tablo 3.14:** Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Yarışmacı Olma Özelliğini Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Çalışma arkadaşlarının önünde olmak isterim</td>
<td>3,38</td>
<td>1,32</td>
<td>3,14</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;Kazanan&quot; olmak isterim</td>
<td>4,17</td>
<td>1,01</td>
<td>4,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkes tarafından beğenilenecek isterim</td>
<td>3,52</td>
<td>1,23</td>
<td>3,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiç kaybetmemek isterim</td>
<td>3,68</td>
<td>1,25</td>
<td>3,46</td>
</tr>
<tr>
<td>İlişki odağı olmaya çalışırım</td>
<td>2,50</td>
<td>1,29</td>
<td>2,28</td>
</tr>
<tr>
<td>Farklılaşmamak isterim</td>
<td>3,80</td>
<td>1,12</td>
<td>3,83</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstünlik imajı sağlamak isterim</td>
<td>2,70</td>
<td>1,37</td>
<td>2,59</td>
</tr>
<tr>
<td>Herseyde en iyi olmak isterim</td>
<td>3,65</td>
<td>1,20</td>
<td>3,67</td>
</tr>
<tr>
<td>Etkileyici olmakta srar  ederim</td>
<td>3,20</td>
<td>1,17</td>
<td>3,19</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi yarışmaya çevirim</td>
<td>2,91</td>
<td>1,28</td>
<td>2,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Zor hedefler koyarım</td>
<td>3,42</td>
<td>1,11</td>
<td>3,29</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalışırım</td>
<td>4,14</td>
<td>0,91</td>
<td>4,13</td>
</tr>
<tr>
<td>İşbirsliği yerine rekabete önem veririm</td>
<td>2,43</td>
<td>1,26</td>
<td>2,08</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4.3. **Otoriter Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi:** Kurum yapısının otorite temeli üzerine kurulmuş olma durumunu, katılmaya açık olmadığını; üyelerin, başarılı olduklarında yönetici tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklere ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğini inanma durumunu ifade etmektedir.

**Tablo 3.15:** Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Otoriter Olma Özelliği Faktöru Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>3.95</td>
<td>3.88</td>
<td>4.10</td>
<td>3.85</td>
<td>3.99</td>
<td>4.07</td>
<td>3.91</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0.86</td>
<td>0.90</td>
<td>0.90</td>
<td>0.91</td>
<td>0.84</td>
<td>0.98</td>
<td>0.89</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi her şeyden önem verirsem</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>3.55</td>
<td>3.24</td>
<td>3.82</td>
<td>3.36</td>
<td>3.53</td>
<td>3.93</td>
<td>3.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1.17</td>
<td>1.24</td>
<td>1.07</td>
<td>1.22</td>
<td>1.15</td>
<td>1.13</td>
<td>1.21</td>
</tr>
<tr>
<td>İşimi severim</td>
<td>4.68</td>
<td>4.53</td>
<td>4.80</td>
<td>4.60</td>
<td>4.62</td>
<td>4.85</td>
<td>4.62</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0.59</td>
<td>0.69</td>
<td>0.54</td>
<td>0.67</td>
<td>0.68</td>
<td>0.42</td>
<td>0.65</td>
</tr>
<tr>
<td>Emirlerde devamlı uyarım</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>3.71</td>
<td>3.61</td>
<td>3.89</td>
<td>3.86</td>
<td>3.66</td>
<td>3.75</td>
<td>3.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0.95</td>
<td>0.97</td>
<td>1.09</td>
<td>0.97</td>
<td>1.03</td>
<td>0.95</td>
<td>0.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>4.33</td>
<td>4.28</td>
<td>4.41</td>
<td>4.24</td>
<td>4.38</td>
<td>4.46</td>
<td>4.30</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0.71</td>
<td>0.72</td>
<td>0.68</td>
<td>0.77</td>
<td>0.72</td>
<td>0.81</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuralların fikirlerden çok önem veririm</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>2.82</td>
<td>2.84</td>
<td>3.07</td>
<td>2.68</td>
<td>2.99</td>
<td>3.05</td>
<td>2.81</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1.12</td>
<td>1.06</td>
<td>1.24</td>
<td>1.12</td>
<td>1.18</td>
<td>1.22</td>
<td>1.13</td>
</tr>
<tr>
<td>Politika ve prosedürlere daima uyarım</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>3.58</td>
<td>3.60</td>
<td>3.80</td>
<td>3.58</td>
<td>3.65</td>
<td>3.59</td>
<td>3.61</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1.00</td>
<td>1.00</td>
<td>0.96</td>
<td>0.95</td>
<td>1.04</td>
<td>1.30</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>İleri düşünmek ve planlama yaparım</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>4.36</td>
<td>4.39</td>
<td>4.50</td>
<td>4.35</td>
<td>4.43</td>
<td>4.46</td>
<td>4.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0.73</td>
<td>0.74</td>
<td>0.73</td>
<td>0.75</td>
<td>0.73</td>
<td>0.60</td>
<td>0.74</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.15 incelendiğinde bölgeler arası farklılıkların “Otoriter” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,85 değeri ile “İşimi severim” değişkeninin Doğu Anadolu Bölgesine ait olduğu onu 4,80 değeri ile Karadeniz
Bölgesinin izelediği gözlenmektedir. En düşük değer ise 2,68 ile İç Anadolu Bölgesinin “Kurallara fikirlerden çok önem veririm” değişkenine aittir.

Tablo 3.16: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Otoriter Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargıları Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yaş Aralığı</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0-25 Yaş Arası (10)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
<td>3,70</td>
<td>0,82</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi herşeyden önemli görürüm</td>
<td>3.40</td>
<td>0.97</td>
</tr>
<tr>
<td>İşimi severim</td>
<td>4.40</td>
<td>0.97</td>
</tr>
<tr>
<td>Emirlerde devamlı uyarım</td>
<td>3.80</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
<td>4.20</td>
<td>0.92</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallara fikirlerden çok önem veririm</td>
<td>3.20</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Politika ve prosedürlere daime uyarım</td>
<td>3.70</td>
<td>1.06</td>
</tr>
<tr>
<td>İleri düşünür ve planlama yaparım</td>
<td>4.40</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>25-35 Yaş Arası (867)</td>
<td>3.88</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>35-45 Yaş Arası (720)</td>
<td>3.89</td>
<td>0.88</td>
</tr>
<tr>
<td>45-65 Yaş Arası (376)</td>
<td>4.02</td>
<td>0.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam (1973)</td>
<td>3.91</td>
<td>0.89</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.17: Kurum Çalışanlarının Unvana Dağılımına Göre Otriter Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılarla Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
<td>3.75</td>
<td>1.00</td>
<td>3.87</td>
<td>0.86</td>
<td>3.97</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi herşeyden önemli görüürüm</td>
<td>3.42</td>
<td>1.17</td>
<td>3.33</td>
<td>1.21</td>
<td>3.49</td>
</tr>
<tr>
<td>İşimi severim</td>
<td>4.70</td>
<td>0.51</td>
<td>4.59</td>
<td>0.68</td>
<td>4.62</td>
</tr>
<tr>
<td>Emirlere devamlı uyarım</td>
<td>3.59</td>
<td>1.00</td>
<td>3.55</td>
<td>0.96</td>
<td>3.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
<td>4.29</td>
<td>0.70</td>
<td>4.29</td>
<td>0.73</td>
<td>4.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallara fikirlerden çok önem veririm</td>
<td>2.59</td>
<td>1.06</td>
<td>2.69</td>
<td>1.07</td>
<td>2.93</td>
</tr>
<tr>
<td>Política ve prosedürlere daime uyarım</td>
<td>3.54</td>
<td>0.93</td>
<td>3.57</td>
<td>0.97</td>
<td>3.65</td>
</tr>
<tr>
<td>İleriyi düşünü ve planlama yaparım</td>
<td>4.46</td>
<td>0.65</td>
<td>4.37</td>
<td>0.72</td>
<td>4.37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.18: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Otriter Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılarla Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Erkek (1117)</th>
<th>Kadın (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
<td>3.93</td>
<td>0.92</td>
<td>3.89</td>
</tr>
<tr>
<td>İşi herşeyden önemli görüürüm</td>
<td>3.51</td>
<td>1.22</td>
<td>3.32</td>
</tr>
<tr>
<td>İşimi severim</td>
<td>4.66</td>
<td>0.64</td>
<td>4.57</td>
</tr>
<tr>
<td>Emirlere devamlı uyarım</td>
<td>3.76</td>
<td>1.00</td>
<td>3.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
<td>4.33</td>
<td>0.72</td>
<td>4.27</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurallara fikirlerden çok önem veririm</td>
<td>2.87</td>
<td>1.18</td>
<td>2.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Política ve prosedürlere daime uyarım</td>
<td>3.60</td>
<td>1.04</td>
<td>3.63</td>
</tr>
<tr>
<td>İleriyi düşünü ve planlama yaparım</td>
<td>4.45</td>
<td>0.69</td>
<td>4.29</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4.4. Yeterlilik Mü kemmel Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Akışından Değerlendirilmesi: Kurumda mükemmelliğin ve sıkı çalışmanın değerli görülmesini, üyelerin hatalardan kaçınma gereğini incelemenin ifadesi etmektedir.

Tablo 3.19: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımasına Göre Yeterlilik Mü kemmel Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Detaylıdırı ısrarcı olurum</td>
<td>2,99</td>
<td>1,14</td>
<td>2,88</td>
<td>1,13</td>
<td>2,91</td>
<td>1,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşım az yüksek hedefler koyarız</td>
<td>2,32</td>
<td>1,21</td>
<td>2,36</td>
<td>1,15</td>
<td>2,24</td>
<td>1,21</td>
</tr>
<tr>
<td>Her şeyi mükemmel yaparım</td>
<td>3,23</td>
<td>1,11</td>
<td>3,08</td>
<td>1,13</td>
<td>3,30</td>
<td>1,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Asla hata yapmama</td>
<td>2,64</td>
<td>1,15</td>
<td>2,67</td>
<td>1,16</td>
<td>2,46</td>
<td>1,30</td>
</tr>
<tr>
<td>Basit işleri bıle çok iyi yaparım</td>
<td>3,91</td>
<td>1,02</td>
<td>3,95</td>
<td>1,06</td>
<td>3,84</td>
<td>1,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Her detayla kişisel uğrașırım</td>
<td>3,61</td>
<td>1,11</td>
<td>3,53</td>
<td>1,08</td>
<td>3,55</td>
<td>1,17</td>
</tr>
</tbody>
</table>

düşük değer ise 2,24 ile Karadeniz Bölgesinin “Uzlaşılazımsal yüksek hedefler koyarım” değişkenine aittir.

**Tablo 3.20:** Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmellik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAS</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>2,90</td>
<td>3,03</td>
<td>3,03</td>
<td>2,80</td>
<td>2,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,29</td>
<td>1,09</td>
<td>1,13</td>
<td>1,19</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşılazımsal yüksek hedefler koyarım</td>
<td>2,50</td>
<td>2,52</td>
<td>2,28</td>
<td>2,21</td>
<td>2,37</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,43</td>
<td>1,16</td>
<td>1,13</td>
<td>1,28</td>
<td>1,18</td>
</tr>
<tr>
<td>Her şeyi mükemmel yaparım</td>
<td>3,20</td>
<td>3,14</td>
<td>3,14</td>
<td>3,16</td>
<td>3,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,14</td>
<td>1,10</td>
<td>1,10</td>
<td>1,22</td>
<td>1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Asla hata yapmam</td>
<td>1,90</td>
<td>2,65</td>
<td>2,63</td>
<td>2,42</td>
<td>2,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>0,88</td>
<td>1,13</td>
<td>1,15</td>
<td>1,22</td>
<td>1,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Basit işleri bile çok iyi yaparım</td>
<td>3,90</td>
<td>4,11</td>
<td>3,87</td>
<td>3,54</td>
<td>3,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,52</td>
<td>0,90</td>
<td>1,03</td>
<td>1,29</td>
<td>1,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Her detayla kişisel ugraşım</td>
<td>4,00</td>
<td>3,64</td>
<td>3,54</td>
<td>3,54</td>
<td>3,59</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,33</td>
<td>1,05</td>
<td>1,09</td>
<td>1,26</td>
<td>1,11</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Tablo 3.21:** Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmellik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>2,75</td>
<td>2,96</td>
<td>2,98</td>
<td>3,09</td>
<td>2,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,09</td>
<td>1,10</td>
<td>1,16</td>
<td>1,17</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşılazımsal yüksek hedefler koyarım</td>
<td>2,18</td>
<td>2,36</td>
<td>2,44</td>
<td>2,23</td>
<td>2,37</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,10</td>
<td>1,12</td>
<td>1,24</td>
<td>1,23</td>
<td>1,18</td>
</tr>
<tr>
<td>Her şeyi mükemmel yaparım</td>
<td>2,90</td>
<td>3,12</td>
<td>3,22</td>
<td>3,11</td>
<td>3,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,16</td>
<td>1,11</td>
<td>1,11</td>
<td>1,25</td>
<td>1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Asla hata yapmam</td>
<td>2,49</td>
<td>2,60</td>
<td>2,63</td>
<td>2,55</td>
<td>2,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,20</td>
<td>1,13</td>
<td>1,16</td>
<td>1,17</td>
<td>1,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Basit işleri bile çok iyi yaparım</td>
<td>3,49</td>
<td>3,91</td>
<td>4,01</td>
<td>4,12</td>
<td>3,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,08</td>
<td>1,04</td>
<td>1,05</td>
<td>0,99</td>
<td>1,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Her detayla kişisel ugraşım</td>
<td>3,13</td>
<td>3,55</td>
<td>3,72</td>
<td>3,52</td>
<td>3,59</td>
</tr>
<tr>
<td>Std. D.</td>
<td>1,16</td>
<td>1,09</td>
<td>1,07</td>
<td>1,11</td>
<td>1,11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.22: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Yeterlilik-Mükemmellik Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Detaylarda ısrarcı olurum</td>
<td>2.92</td>
<td>1.16</td>
<td>2.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulaşılmaz yüksek hedefler koyarım</td>
<td>2.31</td>
<td>1.22</td>
<td>2.45</td>
</tr>
<tr>
<td>Herseyi mükemmel yaparım</td>
<td>3.09</td>
<td>1.18</td>
<td>3.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Asla hata yapmam</td>
<td>2.50</td>
<td>1.19</td>
<td>2.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Basit işleri bile çok iyi yaparım</td>
<td>3.77</td>
<td>1.11</td>
<td>4.10</td>
</tr>
<tr>
<td>Her detayla kişisel uğraşırım</td>
<td>3.50</td>
<td>1.14</td>
<td>3.70</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.5. Bağlı Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kurumun hiyerarşik olarak kontrol edilini ve katılma açık olmadığını, kararların merkezi olarak verilğini, üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması yöneticinin sözünden dışarı çıkamamasını ifade etmektedir.
Tablo 3.23: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki YargılarlaKatılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. D.</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. D.</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. D.</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. D.</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;İyi çocuk&quot; olmaya çalıştırın</td>
<td>3,07 1,38 3,09 1,25 3,05 1,60 3,03 1,31 3,03 1,37 2,85 1,59 3,05 1,34</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerime hoş görülmeye çalıştırın</td>
<td>1,38 2,94 1,22 3,03 1,46 2,87 1,28 2,73 1,34 2,71 1,65 2,88 1,31</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
<td>2,83 1,13 2,77 0,98 2,84 1,13 2,75 1,07 2,82 1,15 3,05 1,41 2,79 1,08</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>2,62 1,08 2,60 0,98 2,57 1,17 2,67 1,01 2,54 1,10 2,93 1,47 2,63 1,05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başakalarına kabul gördüğünde nemin olmak isterim</td>
<td>3,91 0,96 3,89 1,02 4,10 0,98 3,80 1,03 3,97 1,05 4,10 0,97 3,88 1,02</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.24: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılarla Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>3,10 1,45 2,72 0,99</td>
<td>2,61 1,03 2,46 1,19</td>
<td>2,63 1,05</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;İyi çocuk&quot; olmaya çalıştırın</td>
<td>3,30 1,42 3,18 1,26</td>
<td>2,99 1,32 2,86 1,54</td>
<td>3,05 1,34</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
<td>2,90 1,20 2,75 0,99</td>
<td>2,78 1,05 2,90 1,32</td>
<td>2,79 1,08</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerime hoş görülmeye çalıştırın</td>
<td>3,90 1,29 3,00 1,25</td>
<td>2,76 1,29 2,77 1,47</td>
<td>2,88 1,31</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başakalarına kabul gördüğünden nemin olmak isterim</td>
<td>4,60 0,70 3,88 1,00</td>
<td>3,84 1,00 3,98 1,07</td>
<td>3,88 1,02</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tablo 3.25:** Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>2.44</td>
<td>0.96</td>
<td>2.57</td>
<td>0.97</td>
<td>2.72</td>
</tr>
<tr>
<td>“İyi çocuk” olmaya çalışırım</td>
<td>2.65</td>
<td>1.29</td>
<td>2.85</td>
<td>1.26</td>
<td>3.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
<td>2.55</td>
<td>1.01</td>
<td>2.72</td>
<td>1.00</td>
<td>2.90</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerime hoş görünmeye çalışırım</td>
<td>2.66</td>
<td>1.20</td>
<td>2.71</td>
<td>1.23</td>
<td>3.04</td>
</tr>
<tr>
<td>Başaklarınınca kabul gördüğünden emin olmak isterim</td>
<td>3.76</td>
<td>0.99</td>
<td>3.76</td>
<td>1.02</td>
<td>3.99</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.26: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Bağlı Olma Özelliği Faktörü Kapsamındaki Yargılara Katılım Derecesi

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Kabullenirim</td>
<td>2.57</td>
<td>1.08</td>
<td>2.72</td>
</tr>
<tr>
<td>&quot;İyi çocuk&quot; olmaya çalışır</td>
<td>3.00</td>
<td>1.40</td>
<td>3.12</td>
</tr>
<tr>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
<td>2.80</td>
<td>1.16</td>
<td>2.78</td>
</tr>
<tr>
<td>Üstlerine hoş görünmeye çalışır</td>
<td>2.81</td>
<td>1.36</td>
<td>2.97</td>
</tr>
<tr>
<td>Başakalarına kabul gördüğümden emin olmak isterim</td>
<td>3.91</td>
<td>1.03</td>
<td>3.85</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.6. Başarıyı Destekleme Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Başarıyı Destekleme Özelliği; Kendi amaçlarını gerçekleştiren üyelerin değerli görülenini ifade eder.

Tablo 3.27: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce alternatifler i keşfedelim</td>
<td>4.13</td>
<td>0.85</td>
<td>4.13</td>
<td>0.83</td>
<td>4.20</td>
<td>0.96</td>
<td>4.17</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce başakalarının fikrini alırım</td>
<td>4.23</td>
<td>0.79</td>
<td>4.25</td>
<td>0.80</td>
<td>4.29</td>
<td>0.86</td>
<td>4.25</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetkililere sorarım</td>
<td>4.40</td>
<td>0.75</td>
<td>4.42</td>
<td>0.74</td>
<td>4.58</td>
<td>0.60</td>
<td>4.36</td>
</tr>
<tr>
<td>Kararlarını üstlerle gözden geçiririm</td>
<td>4.22</td>
<td>0.83</td>
<td>4.22</td>
<td>0.83</td>
<td>4.43</td>
<td>0.73</td>
<td>4.09</td>
</tr>
<tr>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
<td>4.16</td>
<td>0.78</td>
<td>4.00</td>
<td>0.84</td>
<td>4.04</td>
<td>0.97</td>
<td>4.07</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
<td>4.42</td>
<td>0.73</td>
<td>4.43</td>
<td>0.69</td>
<td>4.36</td>
<td>0.74</td>
<td>4.33</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.28: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAS</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
<th>Mean</th>
<th>Std. Deviation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0-25 Yaş Arası (10)</td>
<td>4,40</td>
<td>0,84</td>
<td>4,13</td>
<td>0,81</td>
<td>4,18</td>
<td>0,82</td>
<td>4,11</td>
<td>0,95</td>
<td>4,15</td>
<td>0,84</td>
</tr>
<tr>
<td>25-35 Yaş Arası (867)</td>
<td>4,60</td>
<td>0,70</td>
<td>4,19</td>
<td>0,80</td>
<td>4,32</td>
<td>0,75</td>
<td>4,27</td>
<td>0,85</td>
<td>4,25</td>
<td>0,80</td>
</tr>
<tr>
<td>35-45 Yaş Arası (720)</td>
<td>4,70</td>
<td>0,48</td>
<td>4,44</td>
<td>0,69</td>
<td>4,39</td>
<td>0,73</td>
<td>4,40</td>
<td>0,77</td>
<td>4,42</td>
<td>0,72</td>
</tr>
<tr>
<td>45-65 Yaş Arası (376)</td>
<td>4,60</td>
<td>0,70</td>
<td>4,18</td>
<td>0,85</td>
<td>4,17</td>
<td>0,87</td>
<td>4,23</td>
<td>0,93</td>
<td>4,19</td>
<td>0,87</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam (1973)</td>
<td>4,40</td>
<td>0,84</td>
<td>4,05</td>
<td>0,83</td>
<td>4,10</td>
<td>0,79</td>
<td>4,01</td>
<td>0,96</td>
<td>4,06</td>
<td>0,85</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tablo 3.29:** Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eylemden önce alternatifleri keşfedir</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce başkalarının fikrini alırım</td>
<td>4.28 ± 0.69</td>
<td>4.17 ± 0.77</td>
<td>4.10 ± 0.92</td>
<td>4.12 ± 0.84</td>
<td>4.15 ± 0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetkililere sormanır</td>
<td>4.42 ± 0.62</td>
<td>4.22 ± 0.75</td>
<td>4.24 ± 0.86</td>
<td>4.22 ± 0.82</td>
<td>4.25 ± 0.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Kararları üstlerle gözden geçiririm</td>
<td>4.23 ± 0.81</td>
<td>4.30 ± 0.76</td>
<td>4.54 ± 0.65</td>
<td>4.58 ± 0.61</td>
<td>4.42 ± 0.72</td>
</tr>
<tr>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
<td>4.00 ± 0.86</td>
<td>4.16 ± 0.88</td>
<td>4.25 ± 0.87</td>
<td>4.29 ± 0.84</td>
<td>4.19 ± 0.87</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
<td>4.36 ± 0.73</td>
<td>4.38 ± 0.71</td>
<td>4.40 ± 0.72</td>
<td>4.40 ± 0.75</td>
<td>4.39 ± 0.72</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Tablo 3.30:** Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Başarıyı Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eylemden önce alternatifleri keşfedir</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
<td>Mean ± Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Eylemden önce başkalarının fikrini alırım</td>
<td>4.21 ± 0.84</td>
<td>4.06 ± 0.84</td>
<td>4.15 ± 0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetkililere sormanır</td>
<td>4.28 ± 0.81</td>
<td>4.22 ± 0.79</td>
<td>4.25 ± 0.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Kararları üstlerle gözden geçiririm</td>
<td>4.39 ± 0.75</td>
<td>4.45 ± 0.68</td>
<td>4.42 ± 0.72</td>
</tr>
<tr>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
<td>4.22 ± 0.87</td>
<td>4.15 ± 0.88</td>
<td>4.19 ± 0.87</td>
</tr>
<tr>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
<td>4.35 ± 0.76</td>
<td>4.45 ± 0.66</td>
<td>4.39 ± 0.72</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.30 incelendiğinde cinsiyetler arası farklılıklar “Başarıyı Destekleme Özelliğinde” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,45 değeri ile “İyi bir takip edenimdir” ve “Yetkililere sormanır” değişiklerinin kadın çalışanlara ait olduğu, kadınlarda ise bu değişkenlerinin 4,39 ve 4,35 değerlerini aldığı
gözlenmektedir. En düşük değer ise 2,04 ile erkeklerde “Çetin ve zorlu işler yaparım” değişkenine aittir.

3.2.4.7. Belirsizlikten Kaçınma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kurumda olumsuz bir ödül sisteminin bulunup, başarılardan ödüllendirilmediğini fakat hatalarında cezalandırılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 3.31: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Riskten kaçınırım</td>
<td>2.72</td>
<td>1.24</td>
<td>2.72</td>
<td>1.24</td>
<td>2.80</td>
<td>1.22</td>
<td>2.61</td>
</tr>
<tr>
<td>Risk yüklenirim</td>
<td>4.00</td>
<td>0.93</td>
<td>3.72</td>
<td>1.01</td>
<td>3.86</td>
<td>1.07</td>
<td>3.99</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlerden dolayı suçlanan kişinin olmaması</td>
<td>3.53</td>
<td>1.27</td>
<td>3.54</td>
<td>1.27</td>
<td>3.65</td>
<td>1.32</td>
<td>3.42</td>
</tr>
<tr>
<td>İş bilirim</td>
<td>4.34</td>
<td>0.64</td>
<td>4.27</td>
<td>0.68</td>
<td>4.24</td>
<td>0.74</td>
<td>4.32</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.32: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Belirsizlikten Kaçınma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAS</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Riskten kaçınırım</td>
<td>2.80</td>
<td>1.03</td>
<td>2.67</td>
<td>1.17</td>
<td>2.65</td>
</tr>
<tr>
<td>Risk yüklenirim</td>
<td>3.60</td>
<td>0.97</td>
<td>3.84</td>
<td>0.94</td>
<td>3.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlerden dolayı suçlanan kişinin olmaması</td>
<td>3.50</td>
<td>1.65</td>
<td>3.56</td>
<td>1.20</td>
<td>3.47</td>
</tr>
<tr>
<td>İş bilirim</td>
<td>4.30</td>
<td>0.82</td>
<td>4.27</td>
<td>0.66</td>
<td>4.35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.33: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Bağmlılık Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Riskten kaçınırım</td>
<td>2,55 1,22 2,65 1,17 2,73 1,27 2,78 1,30 2,68 1,23</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Risk yüklenirim</td>
<td>4,14 0,77 3,97 0,90 3,82 1,02 3,91 0,98 3,91 0,95</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlerden dolayı suçlanan kişi olmak istemem</td>
<td>3,08 1,30 3,38 1,26 3,74 1,22 3,55 1,32 3,53 1,27</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>İş bilirim</td>
<td>4,44 0,59 4,35 0,64 4,23 0,70 4,26 0,87 4,30 0,68</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.34: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Bağmlılık Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td>Mean Std. Deviation</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Riskten kaçınırım</td>
<td>2,71 1,26</td>
<td>2,64 1,19</td>
<td>2,68 1,23</td>
</tr>
<tr>
<td>Risk yüklenirim</td>
<td>3,98 0,95</td>
<td>3,83 0,95</td>
<td>3,91 0,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlerden dolayı suçlanan kişi olmak istemem</td>
<td>3,42 1,33</td>
<td>3,66 1,18</td>
<td>3,53 1,27</td>
</tr>
<tr>
<td>İş bilirim</td>
<td>4,29 0,71</td>
<td>4,31 0,63</td>
<td>4,30 0,68</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.2.4.8. Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliğinin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kurumda nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görüldüğünü; kendini gerçekleştirmeye ve yenilğin teşvik edilmesini; hem görevin yerine getirilmesi hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir.

Tablo 3.35: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağımsız ve yetkin görünürüm</td>
<td>3.21</td>
<td>1.11</td>
<td>3.12</td>
<td>1.13</td>
<td>3.16</td>
<td>1.29</td>
<td>3.29</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarında n farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
<td>3.43</td>
<td>1.05</td>
<td>3.34</td>
<td>1.04</td>
<td>3.33</td>
<td>1.16</td>
<td>3.47</td>
</tr>
<tr>
<td>Fikirde ısrarcı olurum</td>
<td>2.99</td>
<td>1.10</td>
<td>3.06</td>
<td>1.05</td>
<td>2.77</td>
<td>1.20</td>
<td>2.99</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel bütünlüğümü korurum</td>
<td>4.51</td>
<td>0.69</td>
<td>4.45</td>
<td>0.60</td>
<td>4.62</td>
<td>0.63</td>
<td>4.48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.36: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılmasına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağmsız ve yetkin görünürtüm</td>
<td>2,90 1,10</td>
<td>3,16 1,08</td>
<td>3,29 1,09</td>
<td>3,21 1,28</td>
<td>3,22 1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarından farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
<td>3,20 1,14</td>
<td>3,43 0,95</td>
<td>3,42 1,05</td>
<td>3,38 1,21</td>
<td>3,42 1,04</td>
</tr>
<tr>
<td>Fikirde ısrarcı olurum</td>
<td>2,60 1,26</td>
<td>3,09 1,05</td>
<td>2,98 1,06</td>
<td>2,80 1,21</td>
<td>2,99 1,09</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel bütünlogenimi korurum</td>
<td>4,60 0,70</td>
<td>4,52 0,62</td>
<td>4,50 0,71</td>
<td>4,51 0,67</td>
<td>4,51 0,66</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.37: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılmasına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağmsız ve yetkin görünürtüm</td>
<td>3,48 1,00</td>
<td>3,33 1,04</td>
<td>3,09 1,18</td>
<td>2,94 1,27</td>
<td>3,22 1,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarından farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
<td>3,49 1,01</td>
<td>3,47 1,02</td>
<td>3,36 1,05</td>
<td>3,31 1,17</td>
<td>3,42 1,04</td>
</tr>
<tr>
<td>Fikirde ısrarcı olurum</td>
<td>3,01 1,02</td>
<td>3,05 1,06</td>
<td>2,95 1,12</td>
<td>2,89 1,19</td>
<td>2,99 1,09</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel bütünlogenimi korurum</td>
<td>4,54 0,60</td>
<td>4,49 0,65</td>
<td>4,53 0,68</td>
<td>4,42 0,86</td>
<td>4,51 0,66</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.37 incelendiğinde unvanlar arası farklılıkların “Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme özellikinde” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,54 değeri ile “Kişisel bütünlogenımı korurum” değişkininin Direktör unvanına ait olduğu onu 4,53 değeri ile Asistan unvanının
izelediği gözlenmektedir. En düşük değer ise 2,89 ile Destek Hizmetleri unvanındaki “Fikirde ısrarcı olurum” değişkenine aittir.

**Tablo 3.38:** Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağimsız ve yetkin görünürüm</td>
<td>3,24</td>
<td>1,19</td>
<td>3,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Başкалardan farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
<td>3,45</td>
<td>1,09</td>
<td>3,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Fikirde ısrarcı olurum</td>
<td>2,95</td>
<td>1,13</td>
<td>3,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Kişisel bütünlüğüm korusun</td>
<td>4,50</td>
<td>0,69</td>
<td>4,54</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**3.2.4.9. Karşılık Özelliği Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi:** Kurumda olumsuzlukların ödüllendirilmesini, üyelerin statüyü kendilerinin kazanmasını ifade etmektedir

**Tablo 3.39:** Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Karşılık Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İtiraz ediciyimdi</td>
<td>2,83</td>
<td>1,04</td>
<td>2,79</td>
<td>1,05</td>
<td>2,91</td>
<td>1,18</td>
<td>2,79</td>
</tr>
<tr>
<td>Başka ifadelerle karşı çıkırm</td>
<td>2,39</td>
<td>1,06</td>
<td>2,33</td>
<td>0,98</td>
<td>2,16</td>
<td>1,18</td>
<td>2,34</td>
</tr>
<tr>
<td>Başкалardın kararlarını sorgulama</td>
<td>3,65</td>
<td>1,06</td>
<td>3,58</td>
<td>1,02</td>
<td>3,53</td>
<td>1,19</td>
<td>3,61</td>
</tr>
<tr>
<td>Tenkit edilinceyı reddedem</td>
<td>2,13</td>
<td>1,16</td>
<td>2,26</td>
<td>1,11</td>
<td>2,38</td>
<td>1,23</td>
<td>2,17</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.40: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Karşılık Özlüğü Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yaş</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İtiraz ediciyimdir</td>
<td>Mean 2.60 1.43 2.82 1.04</td>
<td>Mean 2.78 1.05 2.78 1.13</td>
<td>Mean 2.80 1.06 2.80 1.06</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başka ifadelerine karşı çıkarım</td>
<td>Mean 2.00 1.05 2.32 0.97</td>
<td>Mean 2.32 1.02 2.44 1.28</td>
<td>Mean 2.34 1.06 2.34 1.06</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarının kararlarını sorgularım</td>
<td>Mean 3.50 1.35 3.59 0.95</td>
<td>Mean 3.67 1.03 3.48 1.20</td>
<td>Mean 3.60 1.03 3.60 1.03</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tenkit edilmeyi reddederim</td>
<td>Mean 2.00 1.15 2.27 1.12</td>
<td>Mean 2.12 1.09 2.15 1.28</td>
<td>Mean 2.19 1.14 2.19 1.14</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.41: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Karşılık Özlüğü Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unvan</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İtiraz ediciyimdir</td>
<td>Mean 2.93 0.98 2.83 1.02 2.75 1.11</td>
<td>Mean 2.68 1.05 2.68 1.05</td>
<td>Mean 2.80 1.06 2.80 1.06</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başka ifadelerine karşı çıkarım</td>
<td>Mean 2.30 1.02 2.35 1.02 2.35 1.09</td>
<td>Mean 2.28 0.98 2.28 0.98</td>
<td>Mean 2.34 1.06 2.34 1.06</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Başkalarının kararlarını sorgularım</td>
<td>Mean 3.83 0.95 3.71 0.93 3.48 1.10</td>
<td>Mean 3.38 1.07 3.38 1.07</td>
<td>Mean 3.60 1.03 3.60 1.03</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tenkit edilmeyi reddederim</td>
<td>Mean 1.92 0.94 2.16 1.10 2.26 1.20 2.45 1.24</td>
<td>Mean 2.19 1.14 2.19 1.14</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.42: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Karşılık Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İtiraz ediciyimdir</td>
<td>2.83</td>
<td>1.10</td>
<td>2.76</td>
</tr>
<tr>
<td>Başka ifadele karşısı çıkarm</td>
<td>2.33</td>
<td>1.11</td>
<td>2.35</td>
</tr>
<tr>
<td>Başıklarının kararlarını sorgularım</td>
<td>3.63</td>
<td>1.06</td>
<td>3.55</td>
</tr>
<tr>
<td>Tenkit edilmeyi reddederim</td>
<td>2.13</td>
<td>1.17</td>
<td>2.27</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.10. Geleneksel Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kurumun muhafazakâr, geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilini, üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade etmektedir.

Tablo 3.43: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetki gücünü kullanır</td>
<td>3.20</td>
<td>1.27</td>
<td>3.18</td>
<td>1.22</td>
<td>3.19</td>
<td>1.21</td>
<td>2.97</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozisyonun otoritelerini kullanır</td>
<td>3.57</td>
<td>1.09</td>
<td>3.43</td>
<td>1.18</td>
<td>3.55</td>
<td>1.24</td>
<td>3.46</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.44: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetki gücünü kullanırım</td>
<td>2,30</td>
<td>1,64</td>
<td>3,21</td>
<td>1,15</td>
<td>3,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozisyonun otoritesini kullanırım</td>
<td>2,70</td>
<td>1,25</td>
<td>3,42</td>
<td>1,12</td>
<td>3,52</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.44 incelendiğinde yaşlar arası farklılıkların “Geleneksel olma özelliği” olma faktörüne göre aldığını değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 3,65 değeri ile “Pozisyonun otoritesini kullanırım” değişikinin Direktör unvanına aittir.

Tablo 3.45: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültürü

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Yetki gücünü kullan楽しめる</td>
<td>3,55</td>
<td>1,11</td>
<td>3,21</td>
<td>1,16</td>
<td>3,02</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozisyonun otoritesini kullan ermögleyebilir</td>
<td>3,65</td>
<td>1,06</td>
<td>3,49</td>
<td>1,10</td>
<td>3,41</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ait olduğu onu 3,49 değeri ile Yönetici ve Asistan unvanlarının izelediği gözlenmektedir. En düşük değer ise 3,02 ile Asistan unvanındaki “Yetki gücünü kullanırım” değişkenine aittir.

**Tablo 3.46:** Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Geleneksel Olma Özelliğ Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Yetki gücünü kullanırım</td>
<td>3,15 1,27</td>
<td>3,16 1,17</td>
<td>3,16 1,23</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozisyonun otoritesini kullanırım</td>
<td>3,50 1,15</td>
<td>3,43 1,11</td>
<td>3,47 1,13</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2.4.11. Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Değişkeninin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kurumun çatışmalardan uzak olma ve üyelerin grup tarafından kabul edileceklерinden emin olma durumunu ifade etmektedir.

**Tablo 3.47:** Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Çatışmaya önlemek için kişlere farklı şeyler söyleyir</td>
<td>2.39 1.22</td>
<td>2.27 1.16</td>
<td>2.63 1.39</td>
<td>2.31 1.23</td>
<td>2.53 1.27</td>
<td>2.51 1.38</td>
<td>2.37 1.24</td>
</tr>
<tr>
<td>Statükoyu kabul ederim (durumu korumak)</td>
<td>2.69 1.08</td>
<td>2.77 1.07</td>
<td>2.65 1.24</td>
<td>2.64 1.08</td>
<td>2.84 1.16</td>
<td>2.71 1.44</td>
<td>2.70 1.11</td>
</tr>
<tr>
<td>Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım</td>
<td>3.21 1.22</td>
<td>3.01 1.23</td>
<td>3.18 1.37</td>
<td>2.95 1.23</td>
<td>3.21 1.22</td>
<td>3.39 1.28</td>
<td>3.06 1.24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.48: Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılmasına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yaş</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Çatışmayı önlemek için kişlere farklı şeyler söylerim</td>
<td>Mean: 2,70 Std. Deviation: 1,77</td>
<td>Mean: 2,29 Std. Deviation: 1,17</td>
<td>Mean: 2,43 Std. Deviation: 1,24</td>
<td>Mean: 2,43 Std. Deviation: 1,37</td>
<td>Mean: 2,37 Std. Deviation: 1,24</td>
</tr>
<tr>
<td>Statükoyu kabul ederim (durumu korumak)</td>
<td>Mean: 2,70 Std. Deviation: 0,95</td>
<td>Mean: 2,82 Std. Deviation: 1,00</td>
<td>Mean: 2,63 Std. Deviation: 1,13</td>
<td>Mean: 2,56 Std. Deviation: 1,26</td>
<td>Mean: 2,70 Std. Deviation: 1,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım</td>
<td>Mean: 4,00 Std. Deviation: 1,33</td>
<td>Mean: 3,02 Std. Deviation: 1,15</td>
<td>Mean: 3,07 Std. Deviation: 1,25</td>
<td>Mean: 3,13 Std. Deviation: 1,39</td>
<td>Mean: 3,06 Std. Deviation: 1,24</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.49: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılmasına Göre Hoşgörülü/Onaylayıcı Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Çatışmayı önlemek için kişlere farklı şeyler söylerim</td>
<td>Mean: 2,24 Std. Deviation: 1,15</td>
<td>Mean: 2,30 Std. Deviation: 1,18</td>
<td>Mean: 2,45 Std. Deviation: 1,29</td>
<td>Mean: 2,38 Std. Deviation: 1,31</td>
<td>Mean: 2,37 Std. Deviation: 1,24</td>
</tr>
<tr>
<td>Statükoyu kabul ederim (durumu korumak)</td>
<td>Mean: 2,33 Std. Deviation: 1,06</td>
<td>Mean: 2,52 Std. Deviation: 1,05</td>
<td>Mean: 2,91 Std. Deviation: 1,11</td>
<td>Mean: 2,92 Std. Deviation: 1,19</td>
<td>Mean: 2,70 Std. Deviation: 1,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım</td>
<td>Mean: 3,06 Std. Deviation: 1,24</td>
<td>Mean: 3,00 Std. Deviation: 1,23</td>
<td>Mean: 3,10 Std. Deviation: 1,24</td>
<td>Mean: 3,18 Std. Deviation: 1,30</td>
<td>Mean: 3,06 Std. Deviation: 1,24</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Tablo 3.50:** Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller veririz</td>
<td>4,01</td>
<td>0,95</td>
<td>4,04</td>
<td>0,87</td>
<td>3,94</td>
<td>1,13</td>
<td>4,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Çatışmaları yapıcı çözürem</td>
<td>4,41</td>
<td>0,76</td>
<td>4,45</td>
<td>0,69</td>
<td>4,52</td>
<td>0,65</td>
<td>4,42</td>
</tr>
</tbody>
</table>


**Tablo 3.51:** Kurum Çalışanlarının Yaş Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özelliği Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (10)</th>
<th>25-35 Yaş Arası(867)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (720)</th>
<th>45-65 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller veririz</td>
<td>4,30</td>
<td>0,82</td>
<td>3,83</td>
<td>0,98</td>
<td>4,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Çatışmaları yapıcı çözürem</td>
<td>4,40</td>
<td>0,70</td>
<td>4,32</td>
<td>0,77</td>
<td>4,48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.52: Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özellik Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller verirsem</td>
<td>4,32</td>
<td>0,72</td>
<td>4,09</td>
<td>0,85</td>
<td>3,89</td>
</tr>
<tr>
<td>Çatışmaları yapıcı çözümer</td>
<td>4,57</td>
<td>0,56</td>
<td>4,44</td>
<td>0,70</td>
<td>4,39</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablo 3.53: Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Bütünleştirici Olma Özellik Faktörü Bazında Kurum Kültür

<table>
<thead>
<tr>
<th>CINSIYET</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Total (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller verirsem</td>
<td>4,03</td>
<td>0,98</td>
<td>3,99</td>
</tr>
<tr>
<td>Çatışmaları yapıcı çözümer</td>
<td>4,48</td>
<td>0,74</td>
<td>4,36</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tablo 3.53 incelendiğinde cinsiyetler arası farklılıkların “Bütünleştirici Olma özelliği” olma faktörüne göre aldığı değerler görülmektedir. Tabloda en yüksek 4,48 değeri ile “Çatışmaları yapıcı çözümer” değişinin erkek çalışanlara ait olduğu,

3.2.5. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Demografik Özellikler ve Bölgesel Dağılımlar Açısından Topluca Değerlendirilmesi

3.2.5.1. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Bölgesel Dağılımlar Açısından Topluca Değerlendirilmesi: Bölgelerarası karşılaştırmaları incelemek amacıyla elde edilen sonuçlar tablo 3.54 yer almaktadır.

**Tablo 3.54 Kurum Çalışanlarının Bölge Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği</td>
<td>4.43</td>
<td>0.68</td>
<td>4.44</td>
<td>0.68</td>
<td>4.40</td>
<td>0.69</td>
<td>4.49</td>
</tr>
<tr>
<td>Yarışmacı Olma Özelliği</td>
<td>3.39</td>
<td>1.15</td>
<td>3.20</td>
<td>1.15</td>
<td>3.49</td>
<td>1.21</td>
<td>3.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Otoriter Olma Özelliği</td>
<td>3.87</td>
<td>0.89</td>
<td>3.80</td>
<td>0.92</td>
<td>4.05</td>
<td>0.90</td>
<td>3.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Yeterlilik Mükemmel Olma Özelliği</td>
<td>3.12</td>
<td>1.12</td>
<td>3.08</td>
<td>1.12</td>
<td>3.05</td>
<td>1.18</td>
<td>3.09</td>
</tr>
<tr>
<td>Başarıyı Destekleme</td>
<td>4.26</td>
<td>0.79</td>
<td>4.24</td>
<td>0.79</td>
<td>4.32</td>
<td>0.81</td>
<td>4.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Belirsizlikten Kaçınma Özelliği</td>
<td>3.65</td>
<td>1.02</td>
<td>3.56</td>
<td>1.05</td>
<td>3.64</td>
<td>1.09</td>
<td>3.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Kendini Gerçekeştir meyi Destekleme Özelliği</td>
<td>2.96</td>
<td>1.09</td>
<td>2.93</td>
<td>1.06</td>
<td>2.91</td>
<td>1.21</td>
<td>2.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Karşıtlık Özelliği</td>
<td>2.75</td>
<td>1.08</td>
<td>2.74</td>
<td>1.04</td>
<td>2.75</td>
<td>1.20</td>
<td>2.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Geleneksel Olma Özelliği</td>
<td>3.39</td>
<td>1.18</td>
<td>3.31</td>
<td>1.20</td>
<td>3.37</td>
<td>1.23</td>
<td>3.32</td>
</tr>
<tr>
<td>Hısırıltılı/Olaylayıcı Olma Özelliği</td>
<td>2.76</td>
<td>1.17</td>
<td>2.68</td>
<td>1.15</td>
<td>2.82</td>
<td>1.33</td>
<td>2.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Bütünleştirme Olma Özelliği</td>
<td>4.21</td>
<td>0.86</td>
<td>4.25</td>
<td>0.78</td>
<td>4.23</td>
<td>0.89</td>
<td>4.22</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bölgele rara karşılaştırırmada anket evrensel kümesi olarak Türkiye sınırları içerisindeki tüm iller ve 300’ünün üzerinde ilçeden örneklem alınmış olmasına rağmen, biz altı coğrafi bölge üzerinde toplayarak değerlendirme yaptık. Bu bağlamda kurumun organizasyonel yapısı içerisindeki;

1. İzmir Bölge Koordinatörlüğünü, Denizli Bölge Koordinatörlüğünü ve Bursa Bölge Koordinatörlüğünü, Ege Bölgesi.

2. İstanbul Bölge Koordinatörlüğünü, İstanbul Anadolu Yakası Bölge Koordinatörlüğünü ve Trakya Bölge Koordinatörlüğünü, İstanbul Bölgesi.

3. Trabzon Bölge Koordinatörlüğünü ve Samsun Bölge Koordinatörlüğünü Karadeniz Bölgesi.


5. Adana Bölge Koordinatörlüğünü ve Antalya Bölge Koordinatörlüğünü, Güney Bölgesi.

Diyarbakır Bölge Koordinatörlüğünü Doğu Anadolu Bölgesi olarak sınıflandırdık.


3.2.5.2. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Çalışanların Yaşları Açısından Topluca Değerlendirilmesi: Yaş sınıflandırmasına göre faktör bazında kurum kültürünü karşılaştırmasına ait elde edilen değerler tablo 3.55 gösterilmiştir.
**Tablo 3.55:** Kurum Çalışanlarının Yaş Profiline Göre Faktör Bazında Kurum Kültürü Karşılaştırması

<table>
<thead>
<tr>
<th>YAŞ</th>
<th>0-25 Yaş Arası (867)</th>
<th>25-35 Yaş Arası (720)</th>
<th>35-45 Yaş Arası (376)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği</td>
<td>4.56</td>
<td>0.64</td>
<td>4.42</td>
<td>0.68</td>
</tr>
<tr>
<td>Yarışmacı Olma Özelliği</td>
<td>3.35</td>
<td>1.31</td>
<td>3.27</td>
<td>1.13</td>
</tr>
<tr>
<td>Otoriter Olma Özelliği</td>
<td>3.85</td>
<td>0.98</td>
<td>3.77</td>
<td>0.92</td>
</tr>
<tr>
<td>Yeterlilik Mükemmeli Olma Özelliği</td>
<td>3.07</td>
<td>1.27</td>
<td>3.18</td>
<td>1.07</td>
</tr>
<tr>
<td>Başarıyı Destekleme</td>
<td>4.58</td>
<td>0.66</td>
<td>4.23</td>
<td>0.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Belirsizlikten Kaçınma Özelliği</td>
<td>3.55</td>
<td>1.12</td>
<td>3.59</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>Kendini Gerekeştirmeyi Destekleme Özelliği</td>
<td>2.72</td>
<td>1.16</td>
<td>2.95</td>
<td>1.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Karışıklık Özelliği</td>
<td>2.53</td>
<td>1.25</td>
<td>2.75</td>
<td>1.02</td>
</tr>
<tr>
<td>Geleneksel Olma Özelliği</td>
<td>2.50</td>
<td>1.45</td>
<td>3.32</td>
<td>1.14</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoşgörüllü/Onaylı yec Olma Özelliği</td>
<td>3.13</td>
<td>1.35</td>
<td>2.71</td>
<td>1.11</td>
</tr>
<tr>
<td>Bütünleştiriçi Olma Özelliği</td>
<td>4.35</td>
<td>0.76</td>
<td>4.08</td>
<td>0.88</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tablodan elde edilen değerlerde göre 0-25 yaş aralığı çalışanlarında İnsancıl Destekleyici olma özelliğinin baskın olduğu gözlenmekte 25-45 yaş aralığının yakın
değerler alırken 0-25 yaş aralığı ile 45-65 yaş aralığın birbirine benzer özellikler göstermesi dikkat çekmektedir.

3.2.5.3. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Çalışanların Unvanlarını Açısından Topluca Değerlendirilmesi: Unvan sınıflandırmasına göre faktör bazında kurum kültürü karşılaştırması ait elde edilen değerler tablo 3.56 gösterilmiştir.

**Tablo 3.56:** Kurum Çalışanlarının Unvan Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültür Karşılaştırması

<table>
<thead>
<tr>
<th>UNVAN</th>
<th>Direktör (229)</th>
<th>Yönetici (718)</th>
<th>Asistan (961)</th>
<th>Destek Hizmetleri (65)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
<td>Std. Deviation</td>
<td>Mean</td>
</tr>
<tr>
<td>İnsancıl Destekleyici Olma Özelliği</td>
<td>4,43</td>
<td>0,66</td>
<td>4,39</td>
<td>0,69</td>
<td>4,47</td>
</tr>
<tr>
<td>Yarışmacı Olma Özelliği</td>
<td>3,43</td>
<td>1,10</td>
<td>3,24</td>
<td>1,12</td>
<td>3,29</td>
</tr>
<tr>
<td>Otoriter Olma Özelliği</td>
<td>3,79</td>
<td>0,88</td>
<td>3,78</td>
<td>0,90</td>
<td>3,89</td>
</tr>
<tr>
<td>Yeterlilik Mükemmel Olma Özelliği</td>
<td>2,82</td>
<td>1,13</td>
<td>3,08</td>
<td>1,10</td>
<td>3,17</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağının Olma Özelliği</td>
<td>2,81</td>
<td>1,09</td>
<td>2,92</td>
<td>1,10</td>
<td>3,18</td>
</tr>
<tr>
<td>Başarıyı Destekleme</td>
<td>4,23</td>
<td>0,74</td>
<td>4,22</td>
<td>0,78</td>
<td>4,27</td>
</tr>
<tr>
<td>Belirsizlikten Kaçınma Özelliği</td>
<td>3,55</td>
<td>0,97</td>
<td>3,59</td>
<td>0,99</td>
<td>3,63</td>
</tr>
<tr>
<td>Kendini Gerçekleştirme ve Destekleme Özelliği</td>
<td>3,00</td>
<td>0,98</td>
<td>3,00</td>
<td>1,02</td>
<td>2,91</td>
</tr>
<tr>
<td>Karytik Özelliği</td>
<td>2,75</td>
<td>0,97</td>
<td>2,76</td>
<td>1,02</td>
<td>2,71</td>
</tr>
<tr>
<td>Geleneksel Olma Özelliği</td>
<td>3,60</td>
<td>1,09</td>
<td>3,35</td>
<td>1,13</td>
<td>3,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Hosphörtüllü/Ona yayar Olma Özelliği</td>
<td>4,45</td>
<td>0,64</td>
<td>4,27</td>
<td>0,78</td>
<td>4,14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kurumun organizasyonel yapılanamasında 35 farklı görev olmakla birlikte unvan olarak dört ana grup bulunmaktadır. Bunlar direktör, yönetici, asistan ve destek hizmetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Tablo incelediğinde birkaç istisna dışında değişken haric genel olarak İnsancıl Destekleyici olma özelliğinde üst yönetimden aşağıya doğru etkinliğin azaldığı görülmektedir.
3.2.5.4. Kurumsal Kültür Envanteri Değişkenlerinin Çalışanlarının Cinsiyetleri Açısından Topluca Değerlendirilmesi: Cinsiyet sınıflandırmasına göre otoriter olma faktörü bazında kurum kültürü karşılaştırmasında elde edilen değerler tablo 3.57 gösterilmiştir.

Tablo 3.57: Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımına Göre Faktör Bazında Kurum Kültürü Karşılaştırması

<table>
<thead>
<tr>
<th>Özellik</th>
<th>ERKEK (1117)</th>
<th>KADIN (856)</th>
<th>Toplam (1973)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İnsançıl Destekleyici Olma Özelliği</td>
<td>4,43 0,70</td>
<td>4,45 0,66</td>
<td>4,44 0,68</td>
</tr>
<tr>
<td>Yarışmacı Olma Özelliği</td>
<td>3,35 1,19</td>
<td>3,22 1,11</td>
<td>3,29 1,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Otoriter Olma Özelliği</td>
<td>3,89 0,93</td>
<td>3,79 0,90</td>
<td>3,84 0,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Yeterlilik Mü kemmel Olma Özelliği</td>
<td>3,02 1,17</td>
<td>3,20 1,06</td>
<td>3,10 1,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Bağımı Olma Özelliği</td>
<td>3,02 1,21</td>
<td>3,09 1,09</td>
<td>3,05 1,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Başarıyı Destekleme</td>
<td>4,25 0,82</td>
<td>4,24 0,78</td>
<td>4,24 0,80</td>
</tr>
<tr>
<td>Belirsizlikten Kaçınma Özelliği</td>
<td>3,60 1,06</td>
<td>3,61 0,99</td>
<td>3,61 1,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği</td>
<td>2,96 1,12</td>
<td>2,95 1,02</td>
<td>2,95 1,08</td>
</tr>
<tr>
<td>Karşıtlık Özelliği</td>
<td>2,73 1,11</td>
<td>2,73 1,03</td>
<td>2,73 1,07</td>
</tr>
<tr>
<td>Geleneksel Olma Özelliği</td>
<td>3,33 1,21</td>
<td>3,30 1,14</td>
<td>3,32 1,18</td>
</tr>
<tr>
<td>Hosgörüülü/Onaylayıcı Olma Özelliği</td>
<td>4,26 0,86</td>
<td>4,18 0,82</td>
<td>4,22 0,85</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kurum çalışanlarını cinsiyetlere göre ayırduğumuzda dikkat çeken, açık ve sıcak davranırım, arkadaşlık yolu ile motive ederim uyumlu davranırım gibi değişkenlerde bayanların daha duyarlı olduğu görülmüştür. Genel manada da İnsançıl Destekleyici olma özelliği noktasında bayanlar daha etkin görünmektedir.
SONUÇ VE ÖNERİLER


Çalışanların kuruma katma değerlerinin artırılması, banka strateji ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve karlılığın sürekli ve istikrarlı bir yapıya taşınması amaçlanmıştır. Halk Bankasında Performans Yönetim Sisteminin uygulanmasının gerekliğini düşünürs suppressed kurum kültürü konusunda teorik bilgiler ve yapılan araştırmalar incelenmiştir, kurum kültürü kavramı ve kapsamlı, kurum kültürünün oluşması, boyutları, fonksiyonları, çeşitleri ve yararları gibi konulara ilk bölümde yer verilmiştir.

Performans Yönetim Sistemi, gerçekleştirilmesi hedeflenen kurumsal amaçlara ve bu bağlamda, işgücünün ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurumda yerleştirilmesi ve işgörenin bu amaçlara ulaştığını için gösterilen ortak şablon, çalışmalarıyla yapacağı katkıının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans Yönetim Sisteminin en ışılsal boyutları arasında “Performans Değerlendirme Sistemi” yer almaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi, işgörenin çalışmalarındaki başarısı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulurken, organizasyonda yer alan herkesin beklentileri doğrultusunda hareket edilmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda işletmelerde, çalışanların karşılaştırılması sağlayan performans kriterleri ve standartları oluşturulmaktadır. Performans yönetimi, işgörenin gerçekleştirilmesi hedeflenen kurumsal amaçlara ulaşmak için gösterilen şablonla çalışmalarıyla yapacağı katkıının derecesini artırıcı biçimde planlanması,
değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans planlanması aşamasında kişi, değerlendirme boyunca, kendisinden neler beklediğini, nelere göre değerlendirmeıldığı, elde ettiği fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırıldığı önceden bilme fırsatını elde etmektedir.


Bu doğrultuda, Halk Bankasının kültürel yapı SPSS istatistik tekniği ile faktör analizi yapılarak, analiz sonucunda yapılan değerlendirmede aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.
1. İsansal Destekleyici Olma Özelliği: Kurum yönetiminde katılmayı ve birey merkezli olmayı üyelerin birbirlerinin gelişmesine yardımcı ve destek olma durumlarını ifade etmektedir.

2. Yarışmacı Olma Özelliği: Üyelerin bir yarış içinde olma durumunu, kazanmak yada kaybetmenin söz konusu olduğunu, diğerlerinden fazla performans gösterenlerin ödüllendirileceği inancının egemen olduğunu ifade etmektedir.

3. Otoriter Olma Özelliği: Kurum yapısının otorite temeli üzerinde kurulmuş olma durumunu, katılıma açık olmadığını; üyelerin, başarılı olduklarında yönetici tarafından ödüllendirileceklerine ve kontrol edileceklerine ve bu nedenle onun isteklerini karşılama gereğine inanma durumunu ifade etmektedir.


5. Bağmlılık Özelliği: Kurumun hiyerarşik olarak kontrol edilip edilmediğini, kararların merkezi olarak verildiğini, üyelerin sadece verilen kararlara uyması, söylenenleri yapması yöneticiin sözünden dışarı çıkmamamışını ifade etmektedir.


8. Kendini Gerçekleştirmeyi Destekleme Özelliği: Kurumda nicelikten çok niteliğin ve yaratıcılığın değerli görüldüğünü; kendini gerçekleştirmeye ve yeniliğin teşvik edilip; hem görevin yerine getirilmesi hem de bireysel gelişmenin sağlanmasını ifade etmektedir.


10. Geleneksel Olma Özelliği: Kurumun muhafazakâr, geleneksel yapıda oluşunu ve üyelerin bürokratik olarak kontrol edilip, üyelerin kurallara sıkı sıkıya uyma durumunu ifade etmektedir.

12. **Bütünleştirecici Olma Özelliği:** Üyelerin ilişkilerinde, açık ve candan, dostça davranışlarını duygu ve düşüncelerini paylaşıma durumunu ifade etmektedir. şeklinde sıralandığı tespit edilmiştir.

Halk bankasında etkin olan kültürel yapılanmanın, katılımcılığın önemli olduğu, yeni fikir ve girişimciligin takdir gördüğü, üyeler de birbirlerine destek oldukları ve yüksek performansın sağlanabilmesi için cesaret verici, teşvik edici bir davranış içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunula birlikte çalışanlar arasında kiyasıyla bir rekabette göze çarpmaktadır. Yarımacı tarza ait kültürel özellikler ise; üyelerin birbirleriyle yarı halinde olmaları, mutlaka bir kazanan ve bir kaybedenin olduğu, etkinliğin tam olarak sağlanamadığı ve verimliliğin düşük olduğu şeklindeki bir yapı hakim görünmektedir.

Demografik özelliklerin karşılaştırılarak yapılan değerlendirmelerinde bölge, yaş, unvan ve cinsiyet farklılarının kültürel yapısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda farklılıkların faktörel etkinliği de etkilemektedir. Yarımacı tarza ait kültür özellikler ise; üyelerin birbirleriyle yarı halinde olmaları, mutlaka bir kazanan ve bir kaybedenin olduğu, etkinliğin tam olarak sağlanamadığı ve verimliliğin düşük olduğu şeklindeki bir yapı hakim görülmektedir.


Bu özellikler dikkate alındığında bankacılığın genel yapısına daha kolay adapte olacak, Halk Bankası için; performans yönetim sistemi modellerinden “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”nin uygun olduğu kamsına varılmaktadır. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi; bir organizasyonda yöneticilerle çalışanların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarının ve ulaşacakları sonuçların gerçeklesip gerçekleşmedğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre değerlendirme kurumsal amaçlar ile bireysel amaçlar bir arada düşünülür ve kurumsal amaçlar, bireysel amaçlar haline getirilir.
Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, belirlenen amaçların sayısal sonuçlar dönüştürülmesini ve piyasa şartları, gelişmeler, verimlilik, finansal kaynaklar, karlılık gibi alanlarda hedeflerin belirlenmesi gerektirir. Amaçlara göre yönetim bir değerlendirme tekniği olarak bankacılık alanında kullanılması açısından izlenecek süreç ile ilgili önerilecek modelde amaçlar;

1. Çalışanların, bilgisi dahilinde, adil, karşılıklı görüşmeye dayalı bir sistemle değerlendirilmesi,

2. Etkin ve verimli çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların gelişimini ve bankanın başarısını artırmak,

3. Başarının sürekli alınması için süreç içerisinde karşılıklı görüş alışverişiyle çalışanların gelişimlerinin desteklenmesi,

4. Bankanın kariyer planlamasında, eğitim planlamasında ve ücret yönetiminde veri teminin sağlanması,malıdır.


Çalışanın ve değerlendirme süreçine beraber katılmaları ve değerlendirme odagında spesifik amaçların yer alması yöntemin avantajlı yönleridir. Değerlence süreçte ast ve üstün yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorunda kalması ve amacın nasıl başarılı olduğunu göz ardi edilmesi ise yöntemin sakıncalı yönlerini oluştururaktadır.

Sağlıklı kuruluş bir Performans Yönetim Sistemi çalışanların ve yöneticilerin başarısına katkı sağlayacak, bu durum da kurumun başarısı olacaktır.
KAYNAKÇA

1. KİTAPLAR


ALPAR R., Uygulanan Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003


ATALAY İsmail Durak, “İş Değerleme ve Başarı Yöntemleri”, İstanbul, 1990

AYDEMİR Namık, Dünden Bugüne Türkiye”de Bankacılık, 2. Baskı Ankara 2005


AYTEK Bintuğ, “İşletme Yönetimi”, Turhan Kitabevi, Ank., 1978

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCI Çetin, Kurum Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004

BAKAN İsmail, PEMBECE Dilek, “Toplam Kalite Yönetimi”, “Çağdaş Yönetim Yaklaşımı”, Beta Yayınları, İstanbul 2004

BARUTCUĞIL İsmet, Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002

BEDESTENCI H. Çetin, BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, Kurum Sırlarının Çözümündeki Kurum kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım, Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2004

BERBEROĞLU Güneş, Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir 1991

BOZKURT Güvenç, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul 1999

BOZKURT T., İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Endüstri ve Kurum Psikolojisi, İstanbul 1996

ÇALIK Temel, Performans Yönetimi; Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003


CEMALCILAR İlhan., BAYAR Doğan, AŞKIN İnal Cem, ÖZALP Şan, “İşletmecilik Bilgisi”, Eskişehir, 1983

CEYPAN Aldemir, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993

CHARLES B.Handy, Understanding Organizations, Penguin Boks, 3th Ed. USA 1989

COŞKUN Ali, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006


DEMIREL Erkan, Girişimcilik Kültürü, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya 2003

DINÇER Ömer, FIDAN Yahya, “İşletme Yönetimine Giriş”, Beta Yayinevi, İstanbul, 1996

EFIL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yaynevi, 7. Baskı, İstanbul 2002

ERDOĞAN İlhan, “Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, Küre Ajans, İstanbul, 1991

EREN Erol “Yönetim ve Organizasyon ( Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar )”, Beta Basımvevi, İstanbul 2001

EREN Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001,

ERKMEN Turhan ve ORDUN Güven, Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul 2001


FLIPPO B. Edwin, Management: A Behavioral Approach, Aling and Bacon, Boston 1996


GEYLAN Ramazan, “Personel Yönetimi”, Met Basım-Yayım, Eskişehir, 1992

GOFFEE Rob ve JONES Gareth, Kurum Kültürü, Çeviri: KUTMANDU Kıranç, MediaCat Kitapları, Ankara 2002

GUIDELINE G-100; Management by Objectives Implementation, SBR President Meeting, February 21, 1984


HARPER Ben, “Managing for Performance”, Rochester, 1983


HOFSTEDE Geert Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Newburg Park Sage Publications, 1984

HOFSTEDE Geert Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?, Organizational Dynamics, USA 1980

İPŞİROĞLU Nazan, Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar, ÇYDD Yayıını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul 1991


KOZLU Cem, Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, İstanbul 1986, s. 64


MARTIN J. and SIEHL C., Organizational Culture and Comterculture: An Uneas Symbiosis, Organizational Dynamics, 12(2), 1983


OKAY Ayla, Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, 5. Baskı, İstanbul 2005


ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Organizasyon Kültürü, İstanbul 1996


ÖZKALP Enver ve KIRAL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviri, Etam AŞ., Eskişehir 1994 (Stephan P. Robbins, Essential Of Organizational Behaviour)


Palmer Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Çeviren; ŞAHİNER Doğan Rota Yayınları,1.Baskı, İstanbul,1993, s.9, Çeviren; ŞAHİNER Doğan

PETTIGREW M. Andrew, On Studying Organizational Cultures, Administrative Sicience Quarter, December 1979

PHATTAK Arvind, Uluslararası Yönetim, Çeviri: A.Baransel ve T. Somay, İstanbul 1990

PHEYSEY C., Organizational Culture, Pitman Publishing, London 1995


ROUSSEAU D.M., *Assesing Organizational Culture: The Case For Multip Constructs*, Organizational Climate and Culture, USA 1990


SAĞLAM Serkan, Malatya’da Orta ve Büyük Ölçekli Müteahhitlik Firmalarında Yöneticilerin Yerel Kültürlardan Etkilenmeleri Hakkında Alan Araştırması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Yüksek Lisans Tezi, Malatya 1998


SCHEIN H. Edgar *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Pub., USA 1992


TOKEL Tuncer, “Pazarlama Araştırma”, Bursa, 1994

TUNA Muharrem, TUNA Ayşen Akbaş, Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara 2007


WANG Weiping, Evaluation of 2+2 Alternative Teacher Performance Appraisal Article in Press, Corrected Proof


2. SÜRELİ YAYINLAR


ANTHONY M. Micolò, “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, HR Focus, Vol. 70, No. 9, September, 1993

ARYEE S., “Job Involvement-An Analysis of its Determinants Among Male and Female Teachers”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 3, Iss. 4, 1999

Automation in Construction ‘Research in automated measurement of project performance’ Volume 16, Issue 2, March 2007


CHAPMAN J. B., “Comparison of Male and Female Leadership Styles”, Academy of Journal, Vol. 18, Iss. 3, September, 1975


DOUGLAS H. Fint, “The Role of Organizational Justice in Multi Source Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for Resources”, Human Resources Management Review, Vol. 9, Iss. 1, Spring 1999


OKUMÜŞ Fevzi, “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Arturma Çalışmaları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayıncı, Ankara, 1993/4


PAAUWE Jaap and BOSELIE Paul Human Resource Management Journal, Vol 15, no 4, 


TURGUT Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi” Sayıştay Dergisi, Sayı, 42,

VOE Sanford E. De, IYENGAR Sheena S., “Managers Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 93, Iss. 1, January, 2004

3. INTERNET VE DİĞERLERİ

AKTAN C. Can Performans Yönetiminin Amacı
http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm Erişim Tarihi: 05.03.2007


ARGÜDEN Yılmaz “Başarıyı Belirleyen Yönetim Kalitesidir”


GÖKBUNAR Ramazan, KAYALI Cevdet A. “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları”


http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_objectives.html Erişim Tarihi: 10.05.2002


Erişim Tarihi: 22.02.2006, 22:32

Erişim Tarihi: 05.03.2007

http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_yiiiao.htm
Erişim Tarihi: 27.03.2007

http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html
Erişim Tarihi: 15.03.2007

Erişim Tarihi: 21.05.2007

Insankaynakları.com içerik eki, “Geleneksel İş Analizinde Değişim”,
http://www.insankaynakları.com/cn/Content Body.asp? Bedy ID, Erişim Tarihi: 03.01.2005,

ÖZDEN Mehmet Cemil http://www.mcozden.com/ikf10_yiiiao.htm

TAŞTAN Z. Seçil, “Performans Değerlendirmesi”, Hata! Köprü başvurusu geçerli değil., Erişim Tarihi: 03.03.2005

www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp
Erişim Tarihi: 20.03.2007

YENER G.Kaan, http://bilgiekonomisi.blogspot.com/2006/12/iletmelerde-
performans-yenetimi.html; Erişim Tarihi: 06.12.2006

YÜKSEL Hilmi, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” hyuksel@kho.edu.tr Erişim Tarihi: 19.02.2008

ZATZ David, Consultant Senior, Toolpack Consulting, Teaneck, New Jersey, Erişim Tarihi: 06.03. 2003


ÖZARPACİ Oğuzhan, “İş Analizi ve İş Tanımı”,
EKLER

EK-1

ANKET ÜST YAZISI

Değerli Halkbank Çalışanları

Halkbank ailesinin ortak kimlik ve kültürü oluşturunan unsurlarını, varsa farklılıklarının tespit edilmesi ve nihayetinde tespit edilen kültür ve kimlik doğrultusunda, alınacak yönetimsel kararlara dayanacak olarak analitik ve bilimsel “ortak aklın” ortaya çıkartılması bilinciyle geliştirilen Kurum Kültürü Anket Formu birçok çalışımızın gerek teknik aksaklıklarından gerekse iş yoğunluğundan dolayı cevaplamadığı görülmüş ve cevaplandırılması için tekrar hatırlatma gereği duyulmuştur.

Söz konusu anket formu, ortak sorumluluğumuzun aynası olacaktır. İsteklerimizi ve görüşlerimizi, hiç bir etki altında kalmadan, bildirmemiz, Halkbank markası ile birlikte yaşamımızın da kaynağı olacaktır.

Yaklaşık olarak on dakikanızı alacak olan çalışmanın titizlikle okunarak değerlendirilmesi, sonuçların sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir.

Aşağıda verilen adrese tıkladığınızda anket sayfasının gelmesini sağlayarak, kişisel bilgilerin ardından ankette yer alan sorulardan her biri için;

<table>
<thead>
<tr>
<th>1 - Hiç Uymuyor</th>
<th>2 - Çok Az Uyuyor</th>
<th>3 - Az Çok Uyuyor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4 - Oldukça Uyuyor</td>
<td>5 - Tamamen Uyuyor</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

seçeneklerinden sizin için uygun olanı işaretleyiniz. Anket sonunda “Formu Gönder” butonuna basarak anketi tamamlayınız.

Daha önce her ne sebeple olursa olsun yarım kalnan anket cevapları kalınan yerden devam edilebilecektir.
Anket cevapları etik kurallara uyularak değerlendirilecek ve alınan sonuçlar genel bir çerçevede yorumlanacaktır.

Yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Kurum kültürü anket formu aşağıdaki linktedir.

http://intranet/Anket
**FİRMALAR KÜLTÜR ENVANTERİ**

Bu envanterde kurumuz çalışanlarının olası 120 davranışı biçimini yer almaktadır. Lütfen her davranışı biçimini dikkatle okuyunuz ve seçeneklerden sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

### CEVAP SEÇENEKLERİ

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>Soru</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Hataları gösterip dikkat çekerim.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Başkalarının ihtiyaçları ile ilgilenirim.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Başkalarının etkileyecek kararları onlarla birlikte alırım.</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Çalışmaları yapıcı gözörüm.</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Diğerlerine destek olurum.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Üstlerime hoş görünmeye çalışırım.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>&quot;İyi çocuk&quot; olmaya çalışırım.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Başkaları tarafından kabul edilecek işler yaparım.</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Diğerleri ile iyi geçinirim.</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Diğerlerinden daha başarı olmak için çalışırım.</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Kendi hedeflerime ulaşmak için çalışırım.</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Hedefleri sorgulamadan kabullenirim.</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Tahmin edilebilirim.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Üstlere meydan okumam</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>----------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Beklenileni yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>İtiraz ediciyimdir</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Başka ifadelerle karşı çıkarım</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Diğerlerinin gelişmesine yardımcı olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>İyi bir dinleyiciyimdir</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Diğerlerini teşvik eder ve ödüller veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Herkesle hemfikir olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Kabul ederim</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Başıcalarınca kabul gördüğümden emin olmak isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>Daima haklı olmaya çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Farkedilmek isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>Eylemden önce alternatifleri keşfederim</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Çetin ve zorlu işler yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>İyi bir takip edenimdir</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>Eylemden önce başkalarının fikrini alırım</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Yetkililere sorarım</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>Etkileyici olmakta ısrar ederim</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Hata ararım</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>Reddetmeyi dolaylı yollarla yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>Sıra</td>
<td>Ekserisi</td>
</tr>
<tr>
<td>------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>İnsanlara zaman ayırırım</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>Başkalarına cesaret veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>En yetkili kişiyi desteklerim</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>Başkalarını memnun eden hedefler koyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>İşbirliği yerine rekabete önem veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>İlişki odağını olmaya çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>Hiç kaybetmemek isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>Zor hedefler koyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>Performans standartına ulaşmaya çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>Başarım duygusu ile çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>Yanlış olsa bile emirlerle uyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>Kararları üstlerle gözden geçiririm</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>Başkalarının kararlarını sorgularım</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>Duruma göre davranmaktan kaçınırm</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>Tenkit edilmeyi reddederim</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>&quot;Sadık muhalefet&quot; rolü oynarım</td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>Başkalarının düşûnmelerine yardımcı olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>Herkes tarafından beğenilmek isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>52</td>
<td>Çalışma arkadaşlarının önünde olmak isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>53</td>
<td>&quot;Kazanan&quot; olmak isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>54</td>
<td>Üstünlük imajı sağlamak isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>55</td>
<td>işi yarışmaya çeviririm</td>
</tr>
<tr>
<td>56</td>
<td>İleri düşünce ve planlama yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>Risk yüklenirim</td>
</tr>
<tr>
<td>58</td>
<td>İstekli davranırım</td>
</tr>
<tr>
<td>59</td>
<td>işi bilirim</td>
</tr>
<tr>
<td>60</td>
<td>Emirlere devamlı uyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>61</td>
<td>Başkaları ile işbirliği içinde çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>Başkalarına arkadaşça davranırım</td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td>Grubun tatminini düşünürüm</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>İnsanlarla ilgilenirim</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>Kontrolü hiç bırakmam</td>
</tr>
<tr>
<td>66</td>
<td>Her detayla kişisel uğraşırım</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>Tekneyi sallamam</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>Kurallardan ödün vermem</td>
</tr>
<tr>
<td>69</td>
<td>İyi bir izlenim yaratmaya çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>Uyumlu davranırım</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>Kendimi adaycı olmamaya çalışırım</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>Gerekli karar yerine popüler kararları alırım</td>
</tr>
<tr>
<td>73</td>
<td>Fırsatların bazıları ile ilgilenirim</td>
</tr>
<tr>
<td>No.</td>
<td>Sorunluluğu başkalara bırakırım</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>--------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>Sorumluluğu başkalara bırakırım</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>Nicelikten ziyade niteliğe önem veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>İnsan ilişkilerinde ustayım</td>
</tr>
<tr>
<td>77</td>
<td>İnsanlara önem veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>78</td>
<td>Duygu ve düşünceleri paylaşırım</td>
</tr>
<tr>
<td>79</td>
<td>Sadakat beklerim</td>
</tr>
<tr>
<td>80</td>
<td>Pozisyonun otoritesini kullanırım</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>Yoğun ve uzun çalışıyorum</td>
</tr>
<tr>
<td>82</td>
<td>Asla hata yapmam</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>Kurallara fikirlerden çok önem veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>Çatışmayı önlemek için kişilere farklı şeyler söyleyelim</td>
</tr>
<tr>
<td>85</td>
<td>Statükoyu kabul ederim (durumu korumak)</td>
</tr>
<tr>
<td>86</td>
<td>Olay çıkarmam</td>
</tr>
<tr>
<td>87</td>
<td>Zor durumlarda katılmımı azaltırım</td>
</tr>
<tr>
<td>88</td>
<td>Problemlerden dolayı suçlanan kişiyi olmak istemem</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>Kişisel gelişimime önem veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>90</td>
<td>Azınlıkta kalsal bile fikri savunurum</td>
</tr>
<tr>
<td>91</td>
<td>Arkadaşlık yolu ile motive ederim</td>
</tr>
<tr>
<td>92</td>
<td>Açık, sıcak davranırım</td>
</tr>
<tr>
<td>Sıra</td>
<td>Öğretmenin Özellikleri</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td>Hakim olmaya çalışmak</td>
</tr>
<tr>
<td>94</td>
<td>Yetki gücünü kullanırım</td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>Sadece kendi işimi yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td>Ulaşılabilir yüksek hedefler koyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>97</td>
<td>Detaylarda ısrarcı olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>98</td>
<td>Herşeyde en iyi olmak isterim</td>
</tr>
<tr>
<td>99</td>
<td>Politika ve prosedürlere daime uyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>Riskten kaçırınım</td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>İlgi nemem</td>
</tr>
<tr>
<td>102</td>
<td>Önce diğerlerinin harekete geçmesini beklerim</td>
</tr>
<tr>
<td>103</td>
<td>Ani karar veririm</td>
</tr>
<tr>
<td>104</td>
<td>Basit işleri bile çok iyi yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>105</td>
<td>Fikirlerimi yayarım</td>
</tr>
<tr>
<td>106</td>
<td>Anlayış olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>107</td>
<td>Güç kullanırım</td>
</tr>
<tr>
<td>108</td>
<td>Etkili olmak için üstlerin görüşünü paylaşırır</td>
</tr>
<tr>
<td>109</td>
<td>Sert ve sıkıyımdır</td>
</tr>
<tr>
<td>110</td>
<td>Sorgulanamayan otorite oluştururum</td>
</tr>
<tr>
<td>111</td>
<td>Herşeyi mükemmel yaparım</td>
</tr>
<tr>
<td>112</td>
<td>İşi herşeyden önemli görünürım</td>
</tr>
<tr>
<td>113</td>
<td>Bağımsız ve yetkin görünürüm</td>
</tr>
<tr>
<td>No.</td>
<td>Text</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>114</td>
<td>Fikirde ısrarcı olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>115</td>
<td>Gruba uyarım</td>
</tr>
<tr>
<td>116</td>
<td>Karar almayı üstlere veya başkalarına bırakırım</td>
</tr>
<tr>
<td>117</td>
<td>Kendim hakkında açık olurum</td>
</tr>
<tr>
<td>118</td>
<td>İşimi severim</td>
</tr>
<tr>
<td>119</td>
<td>Başkalarından farklı ve bağımsız düşünürüm</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>Kişisel bütünlüğünü korurum</td>
</tr>
</tbody>
</table>