



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

Hanifi KARAÇINAR

Danışman: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya – 2014

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hanifi KARAÇINAR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

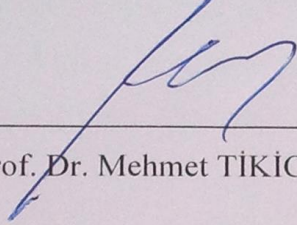
Danışman: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

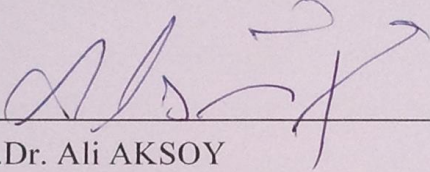
Malatya – 2014

KABUL VE ONAY

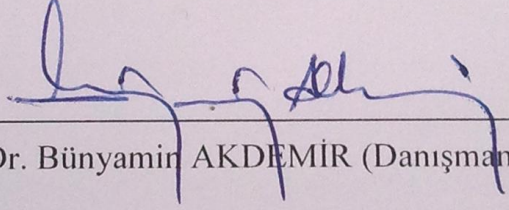
Hanifi KARAÇINAR tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 04.11.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Bilim Uzmanlığı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

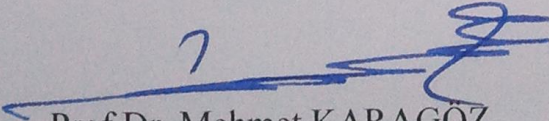


Doç. Dr. Ali AKSOY



Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynaklarda hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtirim.

Hanifi KARAÇINAR

ÖZET

Kurumsallaşma; organizasyonel yapıların geleneksel yönetim anlayışına göre daha esnek, katılımcı, detaydan ve hiyerarşiden uzak olduğu ve profesyonel yönetim anlayışının etkin şekilde uygulandığı bir yönetim anlayışıdır. Başka bir deyişle, kurumsallaşma firma bünyesinde etkin olarak işleyen bir mekanizmanın geliştirilmesidir.

Performans; modern insan kaynakları politikasının en önemli araçlarından biridir. Gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde işgörenin değerlendirilmesi, hem işgören açısından hem de örgüt açısından büyük öneme sahip yönetsel bir işlemdir. Bugün kurumsallaşmış hemen her işletmede performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır.

Bu çalışma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren iplik işletmelerinde kurumsallaşmanın işgören performansına etkisini incelemektedir. Ayrıca kurumsallaşma unsurları olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılığın işgören performansı üzerine etkisi ortaya konmuştur.

Çalışmamızın, kurumsallaşma ve işgören performansı kuramına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, işletme yöneticileri bu çalışma ile faaliyet gösterdikleri sektörel çevreyi daha iyi anlama olanağına sahip olabileceklerdir. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu, kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Kurumsallaşma unsurlarından formalleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılığın işgören performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Profesyonelleşmenin ise işgören performansı üzerine etkisinin olmadığı kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletmeler, Kurum, Kurumsallaşma, Performans, İşgören Performansı

ABSTRACT

Institutionalization is, participant, far from detail and hierarchy and more Professional approaches is existing according to traditional management. In other words, institutionalization is to set up effective mechanism in the organization structure.

Performance is one of the important tools of modern human resource policies. The evaluation of the employees in public and private sector is an important managerial process both for the employee himself and the organization itself. Today performance evaluation systems are used in every organization that has been instituonalized.

This study examines the effect of institutionalization on employee performance in spinning yarn production in the textile sector. Moreover, the formalization, professionalization, cultural power, accountability and consistency which are elements of institutionalization has been brought up for the impact on employee performance.

Our study has been believed to contribute to institutionalization and employee performance theory. At the same time, business managers will have the opportunity to better understand the industry environment in which they operate by this study. The collection of data and the result of the analysis; it is acknowledged that institutionalization has an effect on employee performance. The formalization, cultural power, accountability and consistency which are the elements of institutionalization were found to be significant effects on employee performance. However it is accepted that professionalization is no effect on employee performance.

Key Words: Businesses, Institution, Institutionalization, Performance, Employee Performance,

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	v
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KURUMSALLAŞMA	2
1.1. Kurum Kavramı	2
1.2. Kurumsallaşma.....	5
1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları	7
1.4. Kurumsal Eşbiçimlilik	12
1.4.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik.....	13
1.4.2. Taklitçi Eşbiçimlilik.....	13
1.4.3. Normatif Eşbiçimlilik	14
1.5. İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları	15
1.5.1.Resmilik Kazanma	16
1.5.2.Süreklilik Kazanma	17
1.5.3.Bireysel ve Örgütsel Amaçlarda Uyum	19
1.5.4.Kurumsal Kimlik Kazanma.....	20
1.6. Kurumsallaşma Süreci	20
1.7. Kurumsallaşmanın Unsurları	23
1.7.1.Formalleşme	25
1.7.2.Profesyonelleşme	26
1.7.3.Kültürel Güç.....	27
1.7.3.1. Norm Oluşturma	28

1.7.3.2. Değerler ve İlkeler.....	29
1.7.3.3. Etik Kurallar.....	29
1.7.4.Hesap Verebilirlik	29
1.7.5.Tutarlılık.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

2.İŞGÖREN PERFORMANSI	33
2.1. Performans Kavramı	33
2.2. Performans Ölçme Süreci	35
2.3. İşgören Performansı	39
2.4. Performans Değerleme.....	42
2.4.1. Performans Değerlemenin Önemi	42
2.4.2. Performans Değerlemenin Yararları	43
2.4.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	44
2.4.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	46
2.4.4.1. İkili Karşılaştırma.....	46
2.4.4.2. Sıralama Yöntemi	46
2.4.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi.....	47
2.4.4.4. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	47
2.4.4.5. Kritik Olay Yöntemi	48
2.4.4.6. Kontrol Listesi Yöntemi.....	48
2.4.4.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	49
2.4.4.8. Amaçlara Göre Yönetim (AGY).....	49
2.4.4.9. 360 Derece Yöntemi	51
2.4.4.10. BARS Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi	53
2.4.5. Performans Değerleme Süreci.....	53
2.4.5.1. İş Analizinin Yapılması.....	54
2.4.5.2. Hedeflerin Belirlenmesi	54
2.4.5.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	55
2.4.5.4. Değerleme Standartların Belirlenmesi	56
2.4.5.5. Değerleme Periyotların Belirlenmesi.....	58
2.4.5.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi	59

2.4.5.7. Değerleyicilerin Eğitimi.....	61
2.4.5.8. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	61
2.4.5.9. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....	61
2.4.5.10. Değerlemenin Yapılması.....	62
2.4.5.11. Performans Değerleme Görüşmesi	62

III. BÖLÜM

3. KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA	63
3.1. Kurumsallaşma ve İşgören Performansı İlişkisi	63
3.2. Araştırmanın Amacı	65
3.3. Araştırmanın Önemi.....	65
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	66
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	67
3.6.2. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	69
3.6.3. Evren ve Örneklem.....	70
3.6.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	70
3.6.5. Veri Toplama Süreci	71
3.6.6. Verilerin Analizi.....	71
3.6.7. Araştırma Tasarımı.....	71
3.6.8. Güvenirlilik Analizi.....	71
3.7. Araştırmanın Bulguları	72
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
3.7.2. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	77
3.7.3. Regresyon Analizi ve Sonuçları.....	81
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKLAR	92
ÖZGEÇMİŞ	102
EKLER	
Ek.1.Anket Soruları.....	103

KISALTMALAR

AGY : Amaçlara Göre Yönetim

KMO : Kaiser – Meyer – Olkin

Maks. : Maksimum

Min. : Minimum

Ort. : Ortalama

PD : Performans Değerleme

SPSS : Statistical Packages for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

Std. Sp. : Standart Sapma

TDK : Türk Dil Kurumu

TL : Türk Lirası

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri	3
Tablo 1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	11
Tablo 1.3. Farklı Mekanizmalar ve Kurumsallaşma Sürecinin Hızı ve Sürekliliği ...	22
Tablo 1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları	24
Tablo 3.1. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları	72
Tablo 3.2. Cinsiyet Grupları Frekans Dağılımı.....	73
Tablo 3.3. Yaş Grupları Frekans Dağılımı.....	73
Tablo 3.4. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı	74
Tablo 3.5. Çalışanların Firmadaki Konumu Frekans Dağılımları.....	74
Tablo 3.6. Çalışma Süresi Frekans Dağılımı	75
Tablo 3.7. Gelir Durumu Frekans Dağılımı	75
Tablo 3.8. Firma Hukuki Yapısı Frekans Dağılımı.....	76
Tablo 3.9. Firma Çalışan Personel Sayısı Frekans Dağılımı	77
Tablo 3.10. Firmanın Tescilli Marka Sahipliği Ait Özellikler.....	77
Tablo 3.11. Formalleşme Betimsel Bulguları	78
Tablo 3.12. Kültürel Güç Betimsel Bulguları	78
Tablo 3.13. Profesyonelleşme Betimsel Bulguları.....	79
Tablo 3.14. Hesap verebilirlik Betimsel Bulguları	79
Tablo 3.15. Tutarlılık Betimsel Bulguları	80
Tablo 3.16. İşgören Performansı Betimsel Bulguları.....	80
Tablo 3.17. Formalleşme Regresyon Model Özeti	82
Tablo 3.18. Formalleşme bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları....	82
Tablo 3.19. Kültürel Güç Regresyon Model Özeti	83
Tablo 3.20. Kültürel Güç bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları....	84
Tablo 3.21. Profesyonelleşme Regresyon Model Özeti.....	85
Tablo 3.22. Profesyonelleşme bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi	

Sonuçları.....	85
Tablo 3.23. Hesap verebilirlik Regresyon Model Özeti	86
Tablo 3.24. Hesap verebilirlik bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi	
Sonuçları.....	86
Tablo 3.25. Tutarlılık Regresyon Model Özeti	87
Tablo 3.26. Tutarlılık bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 3.27. Kurumsallaşma Regresyon Model Özeti	88
Tablo 3.28. Kurumsallaşma bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi	
Sonuçları	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları.....	7
Şekil 1.2. Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi	21
Şekil 1.3. Kurumsallaşma Süreci	23
Şekil 2.1. Performans Ölçme Süreci	36
Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	68
Şekil 3.2. Firmanın Kurumsal Yapıya Sahipliği	76

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte her alanda yoğunlaşan rekabet, artan yenilik ihtiyacı, ve gelişen teknoloji yalnızca ülkelerin uyguladıkları ekonomik düzenlemeleri değil, şirketlerin yönetim modellerini de yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Zamanın ve rekabetin etkilerine dayanabilmek; iş dünyasının hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilen, esnek ve tutarlı bir örgütlenmeyi başarabilmiş firmalar için söz konusudur. Bu durum “kurumsallaşma” olarak ifade edilmektedir (Bayer, 2003:14).

Kurumsallaşma aynı zamanda toplumla ve benzer kurumlarla eşbiçimli olabilmeyi, yönetimin profesyonelleştirilmesini ve toplumun her kesimin beklentilerine aynı anda cevap verebilmeyi de kapsamaktadır. Kurumsallaşma belirli bir dönemde başlanıp bitirilebilecek bir çalışma değil, işletmenin sürekliliğine bağlı olarak devam eden bir süreçtir. Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip ve bağlı olması, kendine özgü davranış biçimlerini, iş yapma usul ve yönetimlerini içeren bir kavramdır. Bu durum; lidere bağımlı yönetimden, sistem temelli yönetim anlayışına geçme süreci olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşmanın sistem temelli bir yönetim için işletmenin yapısında meydana getirdiği değişimlerin işletmelerin ayakta kalma ve sürekliliği açısından son derece önemli adımlar olduğu kabul edilmektedir. Örgüt çalışanlarının işletmenin yapısında meydana gelen bu değişimler karşısındaki performansları son derece önem arz etmektedir.

Bu araştırmada işletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansına etkisi incelenmektedir. Bu çalışmanın 1.bölümünde kurum ve kurumsallaşma olgusu ile ilgili kavramlar, 2. bölümünde performans olgusu ile ilgili kavramlar, 3.bölümünde kurumsallaşma ile işgören performansı arasındaki ilişki ve kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik Malatya ili tekstil iplik fabrikaları yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Bu bölümde kurum, kurumsallaşma, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsal eşbiçimlilik, işletmelerin kurumsallaşma amaçları, kurumsallaşma süreci, ve kurumsallaşmanın unsurları konularına sırasıyla yer verilecektir.

1.1.KURUM KAVRAMI

Kurum kelimesinin sözlük anlamı; evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 02.10.2012). Kurum, "kurma eylemi ve süreci", aynı zamanda "esaslar ve kurallar manzumesi," olarak tanımlanmaktadır (Mıhçı, 2000:490).Diğer bir tanıma göre, hukuk içinde ve yasalarla düzenlenmiş olarak kimi görevleri yerine getirmek üzere devlet veya toplum tarafından oluşturulan örgütlü nitelikteki düzenler anlamına gelen "kuruluş" kelimesi ile eşanlamı kullanılabilmektedir (Ozankaya, 1995:86).

Püsküllüoğlu kurum kavramını; toplumun din, dil, adalet, aile, hukuk, mülkiyet, devlet gibi, insanlarca oluşturulan ve belli bir düzeni, yasası, ilkesi bulunan manevi varlıklardan her biri olarak tanımlamaktadır. (Püsküllüoğlu, 2004:625). Gürol'a göre kurum; organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir. Buradaki manası ile prosedürler toplumun oluşumu için gerekli olan kurallar bütününe ifade etmektedir(Gürol, 2005:18).

Kocacık'a göre kurum; farklı disiplinlerde farklı anlam içermekteyse de ortak paydası "kurallardır". İnsan topluluklarının düzeninin sağlanmasının iki temel kaynağı bulunmaktadır (Kocacık, 2003:117); Bunlar;

1- *Normatif sistem (kurallar sistemi)*; İnsanların nasıl davranıp-davranmayacağı konusunu belirlemektedir.

2- *Aksiyon sistemleri (Eylem sistemi)*: İnsanların mevcut davranış tarzlarını incelemektedir. Bu durum toplumlar arasında değişiklikler göstermektedir. Her toplumun kendi içinde belirli kalıpları kurumlaşmakta ve toplumun bireyleri kalıplaşan bu kuralları benimsemektedirler. Bu kurallar ise resmi (trafik kuralları gibi) ve gayri resmi (nezaket kuralları gibi) kurallar olarak düşünülebilmektedir.

Örgütler, teknik amaçlarına göre tasarlanmış, verimliliği arttırmaya çalışan, sürekli olmayabilen yapılardır. Kurumlarda ise amacın teknik olarak gerçekleştirilmesinin ötesinde, esnek, sürekliliği olan, etkileşim ve uyum kavramlarının öne çıktığı yapılar oluşmaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004:181). Toplumsal hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla kurulmuş olan kurumlar yönetim biliminin olduğu kadar sosyoloji biliminin de ilgi alanına girmektedir. Tablo 1.1. bazı kurumların, görevlerini ve üstlendikleri rolleri göstermektedir.

Tablo 1.1. Bazı Kurumlar, Görevleri ve İşlevleri

Kurum	Görevleri	Rolleri
Aile, evlilik	Neslin devamı	Anne - Baba
Ekonomik Kurumlar (Ticari Birlikler)	Üretim ve tüketimi sağlamak	Patron, işçi, tüketici
Eğitim	Kişileri toplumdaki temel yerlerine ve uygulamalarına hazırlamak	Öğretici, öğrenci
Din kurumu (Dini Birlikler)	İnanç ve işbirliğini sağlamak	Hoca, papaz, haham, din adamı
Siyasal kurumlar	Yasaların yapılması	Yönetici ve yönetilenler

Kaynak: Faruk KOCACIK, *Toplumbilim Ders Notları*, 3. Baskı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2003, s.118

Kurumlar, toplumun sistemli ve ideal düzeydeki beklentilerini içermektedir. İnsanların nasıl hareket edecekleri önceden belli olduğundan, davranışları kontrol etme işlevi ve sapma hallerinde, toplumsal baskılar yoluyla bu durumu giderme işlevi sağlamaktadır. Bir çok tanımı olan kurum kavramının temelini oluşturan belirgin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Aydın, 2000:14, Mıhçı, 2000:492).

1- Kurumların oluşması ve varlıklarını sürdürmesi belirli amaçlara ve kurallara bağlıdır. Somut örnek olarak borsalar, ürün piyasaları, kredi piyasaları, döviz piyasaları, emek piyasaları, mali piyasalar, semt pazarları, sözlü ve yazılı anlaşmaların birçoğu verilebilmektedir.

2- Kurumlar, belirlenen bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar ve bu gerçekleştirme biçimi süreklilik göstermektedir.

3- Kurumlar, sürekliliğini sağlayabilmek için kendilerini geliştirir ve yönetirler.

4- Kurumlar, insan ve toplum arasındaki ilişkileri, aynı zamanda diğer alt kurumlarla olan ilişkileri düzenlerler. Siyasi partiler, sendikalar, dernekler, kooperatifler, vakıflar gibi yasal örgütler; gelenekler, töreler gibi kültürel ve etik kurallar örnek verilebilir.

Kurum, sosyal kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, eşgüdümlemiş oldukça onaylanmış ve yaygın sosyal örüntü ve ilişki yapısıdır (Aydın, 2000:14). Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma (tokalaşma) birer “kurum” örneğidir. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın olduğu çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliklerine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır (Koçel, 2001:361).

1.2.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kelimesinin sözlük anlamı, Kurumsal duruma gelmek, Örgütlü duruma gelmek, Süreklilik kazanmak olarak tanımlanmaktadır (TDK, 02.10.2012). Başka bir tanıma göre kurumsallaşma; istikrarsız davranışlardan daha düzenli, kendi kendinin devamını sağlayan, toplumun değer verdiği davranış kalıplarına geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır (Güney, 1998:179).

Akat ve Atılğan kurumsallaşma kavramını, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, profesyonel yönetim mekanizmasına sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez özelliği olarak tanımlamaktadır. (Akat ve Atılğan, 1992:19). Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma; bir şirketin kişisel tarz ve yeteneklerine bağlı olmaktan ziyade kabul edilmiş ortak kurallarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturması, bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir (Karpuzoğlu, 2001:26).

Örgütlerin kurumsallaşması, gelişime yönelik sistemleri kurma sürecidir. Bu sebeple dinamik bir yapı arz etmektedir. Örgütlerin, çağdaş yönetim sistemlerini kurması, üretimde, bakımda, pazarlamada, finansal yönetimde, tedarik yönetiminde, satış sonrası hizmetlerde, insan kaynakları yönetiminde ve eğitiminde, araştırma-geliştirmede, kısacası tüm faaliyet alanlarında çağdaş ve bilgi temeline dayalı sistemleri kullanması, örgütlerde kurumsallaşma anlamını taşımaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000:14). Aynı zamanda, bir kurumda yapılacak işlerin prosedürlere bağlanarak sistematize edilmesi, periyodik sonuçları belirtecek raporların tasarlanarak yönetim kuruluna veya şirketin hissedarlarının temsilcilerine aktarılması, bu şekilde işin gidişinden haberdar olarak, gerektiğinde önlem almalarını sağlamak da kurumsallaşmanın işaretleri sayılmaktadır (Garih, 2004:17).

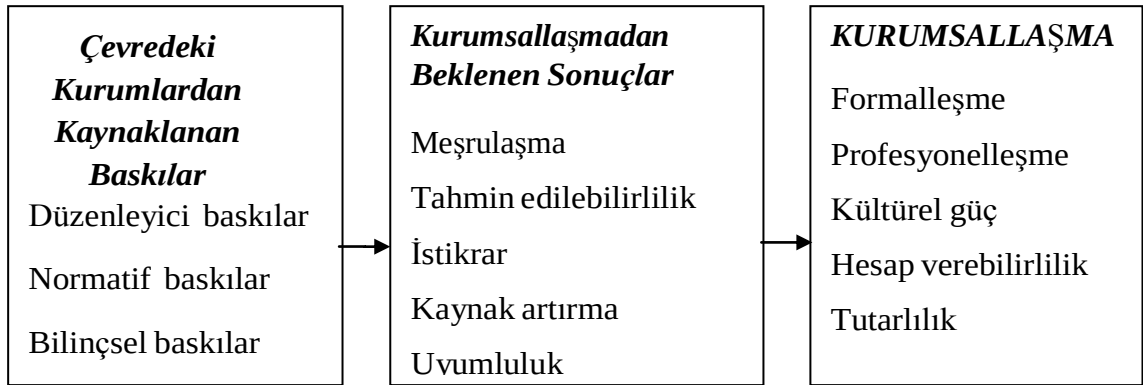
Kurumsallaşma, örgütlerin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının yaratılması olarak da tanımlanmaktadır. Örgütlerin bir sistem haline gelmesinden ise, aşağıdaki özellikleri gösteren bir bütün anlaşılmalıdır (Özdevecioğlu, 2004:116-117):

- Tüm birimler arasında koordinasyonun sağlanması,
- Yöneticilerin aileye yakınlıkla değil, bilgi, tecrübe ve yeteneklere göre belirlenmesi,
- Örgüt içi ve dışı bilgi akış sisteminin kurulması,
- Patronun kararlarının değil, örgüt çalışmalarının da katılımı ile verilecek kararların egemen olması,
- Değişen çevre şartlarına uyumun sağlanması,
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi,
- Örgüt yapısının açıkça belirlenmesi,
- Yetki ve sorumlukların bilinmesi ve
- Modern yönetim tekniklerinin uygulanmasıdır.

Kurumsallaşma, işletmenin çıkar gruplarının algılamalarına göre ayrı ayrı da tanımlanabilmektedir (Akat ve Atılgan, 1992:18). İşletme sahip veya yöneticileri kurumsallaşmayı, "işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, yıllar boyu ayakta kalabilmesi ve bürokratik yönetim yapısı olarak" tanımlamaktadır. Çalışanlar, kurumsallaşan bir işletmenin, kendilerine maddi-manevi güven vereceğini, bu sayede daha iyi motivasyona sahip olacaklarını düşünmektedir. Müşteriler, işletmenin kurumsallaşmasını, "mal ve hizmetlerine duydukları güven, çevreye karşı duyarlılıkları, hatalarını zamanında telafi edebilme yetenek ve güçleri, sürekliliği" ile özdeşleştirmektedir.

Kamu ise, kurumsallaşmış bir örgütü, bir işletme olarak ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olmasına, devlete ve topluma karşı bazı yükümlülüklerini yerine getirmesine vergi vererek, toplumun gelenek ve görenekleri, iş ahlakı ve normlarına uygun hareket etmelerine göre değerlendirmektedir. Kurumsallaşma tanımlarında öne çıkan husus, işletmenin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır (Kök, 2005:48). Sonuç olarak işletmeler düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle kurumsallaşarak meşruiyet, uyumluluk, istikrar, tahmin edilebilirlik kazanmakta, aynı zamanda başka işletmelere de benzemektedirler.

Şekil 1.1. Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları



Kaynak: Fahri APAYDIN, *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.9

1.3. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMLARI

Yönetim sürecinin genelde ilk analiz olarak kabul edilen bilimsel yönetim akımında, örgütler kapalı sistemler olarak ele alınmış, sosyal organizmalar incelenmemiştir. Buna tepki olarak ortaya çıkan davranışçı akımda ise, örgütler bireysel veya grupsal özellik ve tercihlerin toplamı gibi görülmüşlerdir (Erel, 2000: 88).

Kurumsallaşma yaklaşımı, genel olarak toplumsal olayların, özel olarak da örgütlerin incelenmesinde psikolojik, toplumsal ve politik öğelerin önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda örgütlerin yapı ve işleyişlerinde teknoloji, kaynaklar ve üretim sistemleri gibi maddi güçlerin rolünü inceleyen rasyonel yaklaşımların aksine, bilgi sistemleri, inançlar ve kurallar gibi düşünsel güçlerin rolünü incelemektedir (Özkara, 2000:3).

Kurumsallaşma yaklaşımı, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan, sosyolojik bir yaklaşımdır. Kurumların oluşma şekilleri, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, örgütlerin yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular, bu yaklaşımın incelediği konulardır (Koçel, 2001:291).

İlk olarak Robert K. Merton ile başlayan kurumsal yaklaşım, Selznick, Gouldner ve Blau'nun katkılarıyla gelişim göstermiştir. Önceleri kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çerçevesinde yoğunlaşmıştır (Sargut, 2001:127). Merton'un öğrencisi olan Selznick, örgütler için en önemli olan şeyin araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında daha önemli olanın hayatta kalmaları olduğunu savunduğu "doğal sistem modeli"ni geliştirmiştir. Bu model Kurumsallaşma Teorisi'nin temellerinden sayılmaktadır. Söz konusu modele göre (Ataman, 2001:198);

- Örgütlere topluluklar olarak bakılmaktadır,
- Örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için gereken araçların rasyonel olarak düzenlendiği biçimsel yapıların başarısızlığa uğramayacağı kabul edilmektedir,
- Kurumsal yapılar, örgütteki bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen ve dış çevreden büyük ölçüde etkilenen, uyumlu organizmalar olarak görülmektedir,
- Örgüt içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişimin istikrar kazanması, yetkilendirme ve çevreyle ilişkilerin düzgün işlemesi, homojenliğin sağlanması, zorunlu unsurlar olarak görülmektedir.

Selznick, kurumsallaşma tanımında, örgütlerin, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına, aynı zamanda örgütün sosyal ihtiyaçlara uyumuna ağırlık vermiştir (Karpuzoğlu, 2004:72). Bağımsız sosyal aktörler olan örgütlerin değişimi ancak yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla olmakta, ancak bu yapısal düzenlemeler farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Ataman, 2001:198).

Kurumsallaşma yaklaşımının yaygın olarak kabul görmeye başlaması, Meyer ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Bir Mit ve Merasim Olarak Formal Yapı" başlıklı makaleleriyle sağlanmıştır (Meyer ve Rowan, 1997:343). Araştırmacılar bu makalelerinde, biçimsel yapının örgüt faaliyetlerini meydana getiren sembolik aksesuarlara sahip olduğunu, bu aksesuarlara örgütün misyonu, yapısal düzenlemeler, üst düzey çalışanların örnek olarak verilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar ve programlar güçlü mitler olarak işlev görürler ve birçok örgüt bu unsurları törensel olarak kullanmaktadır. Bu şekilde meşruiyetlerini ve yaşama şanslarını arttırmaktadırlar. Kurumsallaşmış kurallar, toplum içinde kabul gören, desteklenen sınıflamalardır.

Modern toplumlarda biçimsel yapıları, sadece sosyal örgütlenme olarak görmemek gerekmektedir. Biçimsel yapıdaki pozisyonlar, politikalar, programlar, prosedürler toplumsal düşüncenin zorlamasıyla oluşmaktadır. Modern toplumlarda, bu kurumlar büyük olasılıkla rasyonel mitlerden oluşmaktadırlar. Bunlar nesnel olarak test edilemedikleri için birer mit olarak, amaçlarını gerçekleştirmede gerekli kuralları ve prosedürleri içerdikleri için de rasyonel olarak kabul edilen inanışlardır (Ataman, 2001:195). 1980'li yıllarda, DiMaggio ve Powell, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının, kurumsal çevreyi oluşturan unsurların, örgütlerin yapı ve işleyişi üzerindeki etkilerini, bu etkiler sonucu ortaya çıkan benzer örgütleri açıklamaya çalışan "Yeni Kurumsalcılık Yaklaşımı"nı geliştirmişlerdir (Ataman, 2001:195).

Kurumsallaşma sürecinde örgütler, çevresel belirsizliklere karşı oluşturdukları yeni bölümlere, basitten karmaşık yapıya doğru geçmektedir. Örgütler giderek daha büyük hale gelmekte, bölümler ve birimler arasında koordinasyon ve kontrol sağlama gereği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kurumsallaşan örgütlerde hiyerarşik yapı, formalleşme ve uzmanlaşma artış göstermekte, uzmanlaşmayla oluşan profesyonel birey istihdam etme gereği, örgütlerin faaliyet kararlarında katılımcılığı arttırarak, merkezi yönetimi zayıflatmaktadır. Ancak, kurum faaliyetlerinin belli kurallar çerçevesinde düzenli biçimde yapılmasına olan ihtiyaç, rasyonelliğin ön planda tutulduğu, formal örgüt yapısını, yani bürokrasiyi zorunlu kılmaktadır (Ergeneli ve Özkaya, 2004:183).

Kurumsallaşma yaklaşımı, 20. yüzyılın başından itibaren, genelde idari kurumların ve onlar arasındaki ilişkilerin daha biçimsel ve yasal yönlerinin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Günümüzün modern devlet ve bürokrasisinde, gelişmiş ve karmaşık hale gelmiş kamu yönetiminin bütününe ve içindeki kurumların, politikaların uygulanmasında önemli rol oynayan kurumsal özelliklerinin incelenmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Çevik, 2003:153).

Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı, insan faktörüne değinmeksizin, örgüt yapısının mekanik işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisine benzer bir bakış açısına sahiptir. Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan bu yaklaşımda formal örgüt yapıları üzerinde durulmakta, informal örgütler göz ardı edilmektedir. Bu yaklaşımda, kurumsallaşma çevresel faktörlerden bağımsız bir biçimde ele alınmakta, çevresel koşulların değişmediğini varsaymaktadır (Karpuzoğlu, 2004:72).

Yeni Kurumsallaşma olarak isimlendirilen, Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı'nda, rasyonel kurumsallaşma analizinin ele almadığı konular üzerinde durulmaktadır. İçsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlere de önem veren bu yaklaşımda dış çevre faktörlerinin dikkate alınması, örgütün devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve örgütsel yaratıcılığın arttırılması önem kazanmaktadır.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, örgütler birer sosyal varlık olarak kabul edilir, bu nedenle bireysel ya da örgütsel amaçlar dikkate alınarak, informal örgütlerin varlığı kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:73). Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyenler, yeniliklerinde kurumsallaşabileceğini, bunun ise önemli bir yapı veya uygulamanın var olan yapı ya da uygulamalar ile birleştirilmesiyle gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler (Aypay vd., 2003:299). Kurumsallaşmayı tanımlayan temel olarak beş farklı yaklaşım bulunmaktadır (Tablo 1.2).

Tablo 1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturarak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Fahri APAYDIN, Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.10

1.4. KURUMSAL EŞBİÇİMLİLİK (İZOMORFİZM)

Örgütsel eşbiçimlilik, bir sistemdeki örgütler arasındaki benzerlik olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda eşbiçimlilik, "aynı çevresel şartlar içerisinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı, güç kullanım süreci" olarak da ifade edilmektedir (Gürol, 2000:288). Örgütsel teori olarak kurumsallaşma, örgütlerin yapı ve davranışlarını, sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini açıklamaya çalışmaktadır.

Eşbiçimliliğin temel olarak iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan biri pazardaki rekabet, pazar bölümü ve faaliyette bulunulan alanın ekonomik özelliklerini vurgulayan rekabetçi eşbiçimlilik, diğeri ise, faaliyette bulunulan alanın sosyal özelliklerini yansıtan kurumsal eşbiçimliliğdir. Rekabetçi eşbiçimlilik, rekabetin varlığını gerekli kılmakta ve örgütler pazardaki yenilikleri, çabuk benimseyerek rekabet avantajı kazanmaktadır. Bunlar rasyonel bir örgütün özellikleri olacaktır. Ancak modern dünyanın örgütleri, sadece müşterileri ve kaynakları için rekabet etmemekte, bunun yanı sıra ekonomik uygunluk kadar sosyal uygunluk, politik güç ve kurumsal meşruiyet için de rekabet etmektedirler. Bu da kurumsal eşbiçimlilik anlamını taşımaktadır (Erel, 2002:5).

Kurumsal eşbiçimlilik, modern örgütlerin üzerinde durduğu seremoniler ve politikaların anlaşılmasında yararlı bir araç olarak kabul edilmektedir. DiMaggio ve Powell kurumsal eşbiçimsel değişimi gerçekleştiren üç mekanizma tanımlamışlardır (DiMaggio ve Powell, 1983:47). Bunlar zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eş biçimlilik ve normatif eşbiçimliliğdir.

1.4.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik, bir örgütün kendisine bağlı diğer örgütler üzerinde, toplumun geneline kültürel olarak uymaları yönündeki baskılarının sonucu oluşmaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999:657). Bu baskılar biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olabilmektedir. Bazı koşullarda, örgütsel değişim, devletin emrine yanıt vermek üzere gerçekleşmektedir. Örneğin, çevresel düzenlemelere uymak için üreticiler yeni kirlilik kontrol teknolojilerini benimserler; yasal vergi gereksinimlerini karşılamak için muhasebeci çalıştırır. Yine işletmelerin belirli oranlarda fiziksel engelli personel istihdam etmeleri de örnek verilebilir. Dolayısıyla hükümet uygulamaları veya kanuni düzenlemeler zorlayıcı kurumsal baskılardır ve biçimsel özelliktedir (Gürol, 2000:288).

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin kültürel beklentileri tarafından da şekillenmektedir. Ayrıca güçlü örgütlerin sahip oldukları yapıyı, küçük ve güçsüz örgütlere en iyi örgütsel yapı olarak dikte etmeleri de eşbiçimliliğe neden olmaktadır (Ataman, 2001:200). Bu tür zorlayıcı eşbiçimlilik ise biçimsel olmayan zorlayıcı kurumsal baskılara örnek verilebilir.

1.4.2. Taklitçi Eşbiçimlilik

Teknolojinin yeterince anlaşılmadığı, hedeflerin belirsiz olduğu, ekonomik ve politik belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı hallerde örgütler bulundukları sektörde daha başarılı veya daha meşru olarak algıladıkları örgütleri model alabilmektedirler. Bazen örgütler, etkinliklerini arttıracığına emin olmadıkları örgütsel yapıları, taklit sürecinin yaygın olması nedeniyle model olarak alabilmekte ve kendi yapısına uyarlamaktadır. Ancak zaman, zaman örgütlerin bir modele uyarlanması, problemi çözmekten daha zor olabilmektedir.

Belirsizlik bir güç olarak kuruluşların benzer yapıları oluşturmalarını teşvik etmektedir, özellikle yeni örgütler, belirsiz çevrede, hayatta kalabilmelerini sağlayacak teknoloji, kültür, strateji ve yapıları bulmaya çalışırlar (Ataman,

2001:201). İşletmeler bunu sağlamaya çalışırken daha çok karlı ve başarılı örgütlerin süreçlerini ve yapılarını taklit etme eğilimi taşımaktadır. Örneğin taklitçi eşbiçimliliğin bir sonucu olarak, fast-food restoranlarda görülen benzer örgütler topluluğu ortaya çıkar.

Örgütleri benzemeye iten kurallar, normlar veya değerler, kurumsal çevrede mevcut olmadığından, karmaşık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda var olabilmek için, sektörün, başarılı örgütlerini örnek alarak, onlara benzemektedir. Böylelikle karşılaştıkları sorunlara, sonucu belli olmayan çözümler üretilmesinin getirebileceği maliyetlerden kaçınmış olmaktadırlar. Bunun yanı sıra bu model alma çabaları bazen yenilik yaratma yönünde sonuç verebilmektedir. Buna örnek olarak, 19. yüzyıl sonlarında Japonların memurlarını, batıdaki siyaset, idare ve ekonomi modellerini incelemek üzere buralara göndermesi, sağladığı gelişmelerin de bugün özellikle ABD'deki işletmeler tarafından model alınmak durumuna gelmesi gösterilebilmektedir (Leblebici, 2004:287-288).

1.4.3. Normatif Eşbiçimlilik

Herhangi bir sektörde kurumsal çevrede oluşmuş normlar ve değerler, örgütleri benzemeye itmektedir. Burada kuralların dayattığı bir benzeme yükümlülüğü yoktur. Ancak örgütler, kendilerini kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymaya mecbur hissetmektedir.

Normatif eşbiçimlilik temelde profesyonelleşme veya belirli bir meslek dalına özgü uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme, belli meslek mensuplarının o meslekteki üretimi denetlemek, mesleğin özerkliği için meşruiyet temeli oluşturmak adına, mesleğin çalışma şart ve yöntemlerini geliştirmek için verdikleri kolektif mücadele olarak açıklanmaktadır (Leblebici, 2004:287). Normatif eşbiçimliliğin iki nedeni bulunmaktadır. (Mizruchi ve Fein, 1999:657). Birincisi, mesleğin üyeleri, benzer dünya görüşünü veren benzer eğitim alırlar. İkincisi, mesleğin üyeleri, kendi aralarında fikirleri yayan mesleki kuruluşlar yoluyla

etkileşirler. Muhasebe firmalarının, mühendislik örgütlerinin veya reklam ajanslarının, mesleğin kendine özgü kurallarından kaynaklanan, eşbiçimlikleri vardır. Benzer şekilde profesyonel örgütler denilebilecek üniversiteler, kurumsal çevrede önceden oluşmuş akademik norm ve değerlere uymayı bir mecburiyet saymakta ve hissetmektedirler.

1.5. İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA AMAÇLARI

Kurumlar, sosyal rol ve sosyal ilişki formları oluşturarak, bireylere hazır olarak sunulmuş roller vermektedir. Toplumlar da, birey daha topluma girmeden önce bir takım eylem ve düşünce tarzlarını kurumsallaştırarak, kişilerin sosyal davranışlarını kolaylaştırmaktadır (Aydın, 2000:17).

Kurumsallaşmanın yararları aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir (Uzunçarşılı ve Diğ., 2000:43, Baraz, 2006:125);

- Kurumsallaşma ile işletmeler kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirirler,
- Uluslar arası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin isteklerini gerçekleştirmeleri kolaylaşır,
- Örgütler profesyonel kişilerle çalışma olanağı bularak, daha uzun vadeli planlar yapabilirler,
- Kaynaklarını daha etkin kullanacakları için toplumsal bir fayda da sağlamış olmaktadırlar,
- Modern ve ileri teknolojilerden daha çabuk haberdar olup, daha fazla yararlanabilirler,
- Örgüt kültürünün yaratılması ile çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları artırılır,
- Kurumsallaşan işletmeler halka açılmanın avantajlarından yararlanırlar,
- Özellikle fiyat, maliyet ve yatırım bazında daha dengeli kararlar almaya çalışacakları için, spekülatif karar ve eylemlerden kaçınırlar, bu istikrarlı politikalar ulusal ekonomiyi de olumlu etkiler,
- Müşterilerinin mutluluğu için, iyi ve yeni ürünler üretebilirler,

- Kurumsallaşmış işletmelerin yurt dışındaki başarıları, ülke çıkarlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.5.1. Resmîlik Kazanma

İşletmelerin örgütsel yapıları, hukuki yapının zorlayıcılığından oldukça fazla etkilenmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, din, töre, gelenekler gibi toplumun yaşaması ve gelişmesini etkileyen unsurlar ile toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Örneğin ülkemizde, işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu gibi kanunlarca tasvip edilir, aynı zamanda faaliyetleri ve hareketleri de bu kanunlar tarafından sınırlandırılır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler gibi resmi örgütlenme unsurları, içindeki ilişkilerde eşgüdüm ve iletişimi etkin biçimde geliştirmekle, yani resmi olamayan kümeleri ve uygulamaları yasal olarak tanınan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:79).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütlerin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar. Toplumsal işlevlerini yerine getirmeye çalışan örgütler, resmi kurallar dâhilinde düzenlendikleri ölçüde kurumsallaşmaktadır. Bu şekilde kurumsallaşan örgütler (Ozankaya, 1983:86);

- Yasal olarak tanınma ve resmi biçimde yerleşmiş bir özelliğe kavuşmaktadır,
- Örgüt ve ilgili küme içindeki ilişkilerde koordinasyonun ve iletişimin sağlanması daha etkin biçimde sağlanmakta,
- Uygulanacak kurallar ve ölçüler, konulacak değerler herkes tarafından benzer biçimde anlaşılmayı sağlayacağından denetim de kolaylaşmakta ve artmaktadır.

1.5.2. Süreklilik Kazanma

Örgütler, büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak, kuruluş amaçları doğrultusunda örgüt içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. İş hayatına yön veren değerler sistemindeki değişimler, bu değişimleri yönetebilme gereğini doğurmaktadır. Değişen koşullara ayak uydurabilecek esnekliğe ve örgüt ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olan örgütler varlıklarını sürdürebilmektedir.

Örgütlerin varlıklarının süreklilik kazanması ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmeleri yoluyla olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:79). Başka bir görüşe göre, örgütler başarılı oldukları zaman, üyelerine yarar sağlayacakları için varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu anlamda örgütler, ekonomik, politik, sosyal, dini ve estetik, zaman, yer ve biçim gibi konularda insanlara, kendi üyelerine yararlar sağlamaktadır. Varlıklarını sürekli kılmak yolunda, uzun ömürlü faaliyet göstermeyi başaran örgütlerin şu genel özellikleri gösterdikleri belirtilmektedir (Acuner, 2000:3-5).

- **Müşteri memnuniyetini sağlanması;** Tüm faaliyetlerinin kısa ve uzun dönemli temel amacının müşterilere dönük olma ve onların memnuniyetini sağlama olduğu gözlenmektedir.

- **Öğrenebilme yeteneğinin yaratılması;** Bu durumun gerçekleşmesi ise, sürekli bir iyileştirmeyi, değişiklikler karşısında duyarlı hale gelmeyi, kurumsal olarak öğrenmeyi içermektedir.

• **Örgütsel bir kimliğin kazanılması;** Uzun ömürlü örgütlerde örgütsel kimliğin gerekleri sadece yatırımlarının karlılığının ön plana alındığı sermaye optimizasyonu olmamakta, bunu destekleyen insan optimizasyonu da tamamlayıcı unsur olarak yer almaktadır. Bir topluluk olan kurum, potansiyelini geliştirmeyi ve uzun ömürlü olmayı hedeflemektedir, yatırımın karlılığı ise onu bu hedefine ulaştıracak olan bir araçtır. Bu sebeple çalışanların bir sosyal varlık olduklarını düşünerek; seçiminden, gelişimine kadar tüm sistem ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir.

• **Vizyon sahibi olunması;** Örgütlerin vizyonlarının bazen sadece sahiplerinin vizyonunu yansıttığı gözlemlenmektedir. Oysa çalışanlar buna uyum gösterecek de bağlılık göstermemektedir. Tüm kurumu kapsayan ve paylaşılan bir vizyon, o kurumun gelecekte de var olacağının göstergesidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişebilmeleriyle ve yenilik üretebilmeleriyle yakından ilişkilidir. Bunun tersinin gerçekleşmesi "işletme günahları" olarak nitelendirilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aydemir, 1998:1).

1. Ürün kalitesinde tutarsızlık,
2. Pazara cevap vermede geç kalma,
3. Yeni, rekabet edebilecek ürünlerin yokluğu,
4. Rekabet edemeyecek maliyet yapısı,
5. Çalışanların yönetime yeterince katılmaması,
6. Müşteri hizmetinin yeterli olmaması,
7. Kaynak dağılımının etkin olmayışı.

1.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması

Bireyler çalışma yaşamı içine, kendi bireysel özellikleri çerçevesinde katılmakta ve içine girdikleri çevreyle etkileşimleri sonucunda kapasiteleri oranında katkıda bulunmaktadır (Savcı, 1999:4). Örgütler, birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak, bu durumu sürekli ve sağlıklı hale getirmektir.

Örgütler bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaktadır (Ozankaya, 1994:194). Eğer örgütler kendi içlerinde bir iç uyuma veya ahenkleşmeye gidemezlerse, sonunda kurumun amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir. Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyeti ölçüsünde, örgütü, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu sebeple, bu olgunun örgüt çalışanlarına benimsetilmesi gerekmektedir (Eren, 2001:39).

Örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurarlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Bireyler, örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri, yani misyonları ile vizyonları vardır ve vizyonlarına ulaşmak için amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar. Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyecektir. Bu nedenle

kurumsallaşmaya yönelik örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının, örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır.

1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurum kimliği, kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlardan oluşmaktadır. Bir kurum, bir kimlik geliştirmek ve üyelerini duygusal olarak kendisine bağlamak için değerler ve normlara sahip olmalıdır. Bir örgütün bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri, kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer örgütlerden, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılmak olarak sayılabilmektedir (Okay, 2002:38).

1.6. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

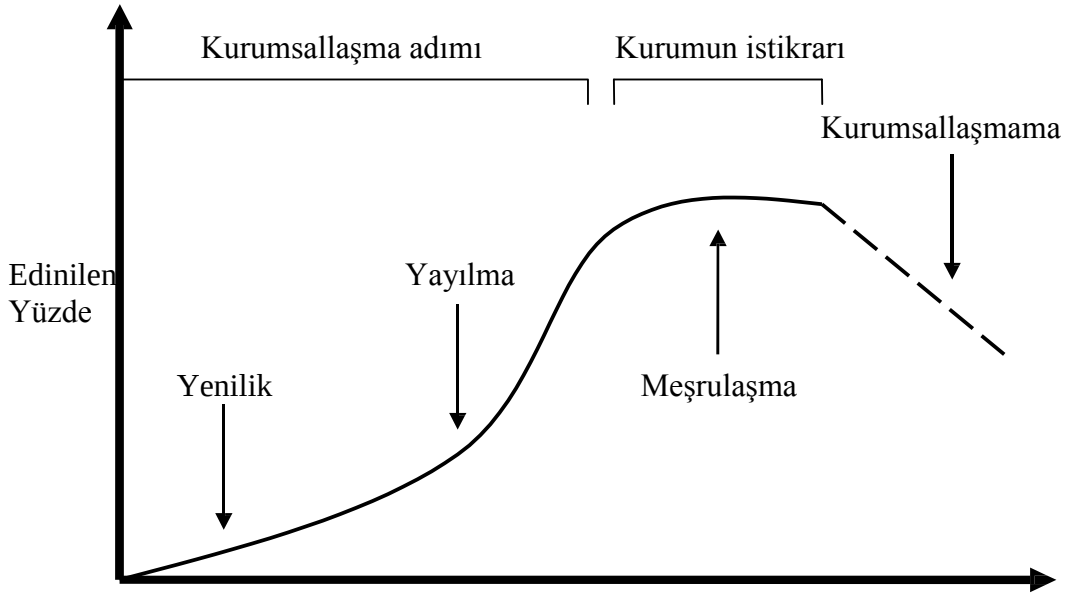
Örgütlerin yapı ve uygulamalarını meşrulaştırarak, çevre tarafından sorgulanamaz bir hal almaları kurumsallaşma olarak tanımlanabilir. Anlaşılacağı üzere, kurumsallaşma belli bir süreci gerektirmektedir. Örgütlerin kurumsal bir yapıya kavuşması, çevre, örgütsel yapı, kurumsal kültür vb. elemanların değişimi ile gerçekleşmekte ve bu elemanlar tarafından desteklenmektedir. Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmalarının işlenmesi ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesidir (Apaydın, 2007:27).

Çevredeki değişimin sürekli olması işletmenin de sürekli kurumsallaşma çabasında olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma sürekli işleyen bir süreç olarak görülmektedir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma çevresel aktörlerin beklentilerine cevap vermenin sonucunda oluşmaktadır. Her ne kadar kurumsallaşma çoğu araştırmacılarca bir süreç olarak görülse de literatürde kurumsallaşmanın unsurları konusunda araştırma eksikliği bu sürecin incelenmesi konusunda da görülmektedir.

Bütünleştirici bir yaklaşımla, geleneksel bir kurumsallaşma süreci, yenilik, yayılım ve meşruiyet kazanma ile birlikte katılımın sağlanması ve çeşitli baskılar sonucu kurumsallaşmanın bozulmaya başlaması ve yeniden kurumsallaşma süreci içerisinde gerçekleşir (Lawrence, Winn ve Jennings, 2001:624-644).

Lawrence ve başk. (2001:624-644)'e göre, kurumsallaşma sürekli devam eden bir süreçtir. Sosyal hayatın ve kurumların doğasında bir değişim varlığı söz konusudur. Kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın çeşitli baskılar sonucu bozulması değişim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Kurumsal analiz böyle bir bakış açısıyla incelendiğinde, aşağıdaki şekil 1.2'de örgütlerin kurumsallaşma süreci görülebilir (Lawrence ve başk., 2001:626).

Şekil 1.2. Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi



Kaynak: T. B., LAWRENCE , M. I., WINN, and P. D., JENNINGS, *The Temporal Dynamics of Institutionalization*, *Academy of Management Review*, 2001,s.626

Bu yaklaşımda bir yeniliğin ortaya çıkıp yayılması için bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra ise belirli bir süre bu yeniliğin belirli bir alanda yaygın olarak kalması söz konusudur ve bu zamana denge denmektedir. Daha sonra ise kurumsallaşma çözülmesi denilen kavramın yani mevcut kurumun değişmesi

gerçekleşmektedir. Bu da yeni yeniliklerin fark edilmesi ve var olanın fonksiyonunu yitirmesi ile birlikte çevresel kurumların zorlamasıyla olmaktadır.

Tablo 1.3. Farklı Mekanizmalar ve Kurumsallaşma Sürecinin Hızı ve Sürekliliği

Kurumsallaşma Sürecinin Hızı

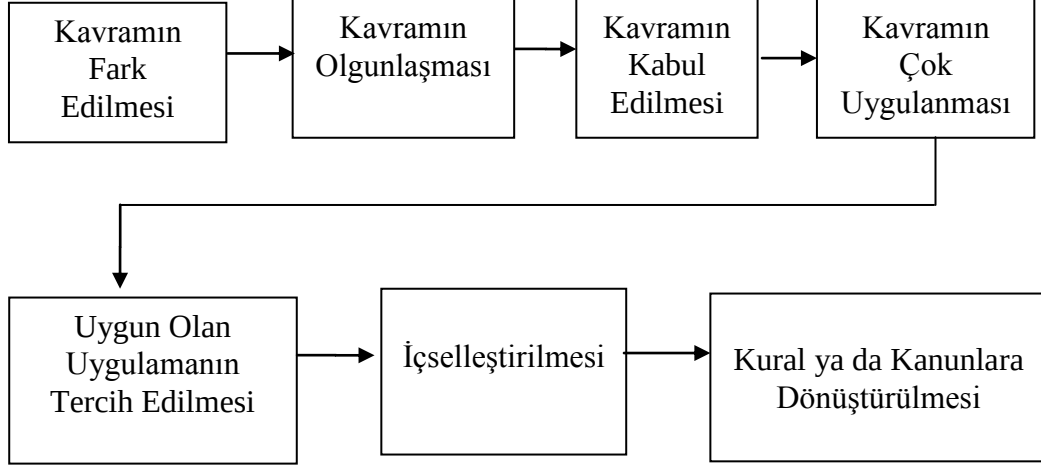
Kurumsallaşma Dengesi	Kısa	Etkileme Mekanizması	Zorlama Mekanizması
	Sürelili		
	Uzun	Disipline Etme Mekanizması	Baskı Kurma Mekanizması
	Sürelili		

Kaynak: T. B., LAWRENCE , M. I., WINN, and P. D., JENNINGS,, *The Temporal Dynamics of Institutionalization*, *Academy of Management Review*, 2001, s.630

Kurumsallaşma sürecini araştıran diğer bir araştırmacı McNally (2002), işletmelerin belirli süreçlerden geçtikten sonra kurumsallaştığını öne sürmektedir. Bunun için bu süreçlerin sürekli olarak tekrar etmesi kaçınılmazdır. İlk aşama ise bir kavramı ya da fikri tanımlayan bir kelimenin fark edilmesidir (Şekil 1.2). Bir kavramın fark edilmesinde ise yayılma mekanizmasının sosyal dünyada işlemesi etkili olmaktadır. (Apaydın,2007:29)

Yayılma yeni bir fikrin sosyal dünyaya iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte daha önce bahsedilen taklit etme davranışının önemli bir yeri bulunmaktadır. Fark etme güçlendikçe kelime olgunlaşmakta ve kavram netlik kazanmaktadır. Kavramın netlik kazanması bu kavramın işletme için öneminin algılanmasıdır. Aynı zamanda kavram kategori şeklinde bileşenlere ayrılmakta ve bu bileşenler arasındaki bağlar tanımlanmaktadır. Kavramın anlaşılması arttıkça insanlar onu kabullenmekte ve referans çerçevesi olarak benimsemektedir. (Boons and Strannegard, 2000:12).

Şekil 1.3. Kurumsallaşma Süreci



Kaynak: Fahri APAYDIN, *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.30

Kurumsallaşma sürecinde iki önemli aşama uygulama ve içselleştirme. Uygulama ve içselleştirme ilişkili kavramlardır ve uygulama arttıkça içselleştirme de artmaktadır. İçselleştirmede uygulama sıklığının yanında çalışanların tutumları da önemlidir. Bu nedenle çalışanlar ikna edilerek ve bilgilendirilerek içselleştirme sağlanabilir. İçselleştirme uygulamaya bağlılık, uygulamadan tatmin olma ve sahiplenme ile gerçekleşmektedir ve içselleştirme ile ortak değerlere ulaşılmaktadır. (Morgan and Hunt, 1994:23).

1.7. KURUMSALLAŞMANIN UNSURLARI

Kurumsallaşmanın unsurlarının bilinmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü bunların bilinmesi işletmelere yön göstererek kurumsallaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar formalleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılıktır (Apaydın, 2007:46).

Tablo 1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları

UNSURLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
Formalleşme	• Yazılı prosedürlerin varlığı , • İşlerin prosedürlere göre yapılması, • Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	• İstikrar kazandırmakta, • Kontrolü sağlamakta, • Koordinasyonu sağlamakta.
Profesyonelleşme	• Profesyonel yöneticilerin istihdamı, • Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik, • Profesyonellerin otonom olması, • Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı.	• Uyum sağlamayı kolaylaştırmakta, • Güvenirlilik kazandırmakta, • Örgüt kapasitesini artırmakta.
Hesap verebilirliklik	• Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, • Saydamlık eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, • Sosyal sorumluluk.	• Meşruluk kazandırmakta, • Güvenirlilik kazandırmakta.
Kültürel güç	• Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi, • Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	• Kontrolü kolaylaştırmakta, • Koordinasyonu kolaylaştırmakta.
Tutarlılık	• Verilen sözün tutulması, • Misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum, • Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme, • Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	• Güvenirlilik kazandırmakta, • Meşruluk kazandırmakta.

Kaynak: Fahri APAYDIN, Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.47

1.7.1.Formalleşme

Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesidir. Aynı zamanda yönetimsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir (Apaydın, 2007:46).

Formal yapı işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetimsel ilişki setini içermektedir. Bu açıdan formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır. İşletmelerde kontrol üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; hedef koyma, ölçme ya da gözlemlene ve geri beslemedir. Bunlardan gözlemlene ve geri besleme formalleşmenin önemli bir alt bileşenidir. İşletme performansının takibi olarak görülen kontrol aynı zamanda yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Kontrolün olması hedef merkezli yönetim için gerekli olmakla birlikte kurumsallaşmayı kolaylaştıran bir unsurdur. Kontrolün olması için planlamanın yapılması ve prosedürler ve kuralların oluşturulması gerekmektedir (Apaydın, 2007:48-49).

Formalleşmenin yüksek olduğu işletmelerde işlevsel performans yüksek olmaktadır. Bu ise görev ve sorumlulukların yazılı olması ve yapılan işlerin belirli prosedürlerle yapılıyor olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurallar tekrar eden eylemleri ve işlemleri rutinleştirir. Rutin olarak yapılan eylemler tekrarlanırken daha az enerji ve zaman harcanmaktadır. Aynı zamanda eylemlerin rutinleşmesi hata olasılığını da azaltmaktadır (Carson et al, 1999:117).

1.7.2. Profesyonelleşme

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (Kostova, 1999:312).

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadırlar. Profesyonel yöneticilerin davranışları diğer yöneticilerden farklılık gösterdiğinden profesyonellerin özelliklerinin bilinmesi ve örgüt ikliminin profesyonel çalışanların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi de gerekmektedir (Apaydın, 2007:57).

İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonelleri istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi oluşturulursa ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı bulunursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır (Cohen and Kol, 2004:388).

İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları ile ilgilidir. Bu iki kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsamaktadır. Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır ki bu da performanslarının artmasını sağlamaktadır. Otonomi ve otorite verilmesi ile profesyoneller işletmeye entegre olabilmektedir. Bu entegrasyon onların işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması

profesyonel normlara bağılılığı artıracağından meşruluk da artmaktadır (Apaydın, 2007:57)

Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir. Bu şekilde çevresel değişim takip edilerek geliştirilen yeni normlar işletmede uygulanabilir. Mesleki kuruluşlarla işletmeler çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile temasa geçmektedirler. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadırlar (Cohen and Kol, 2004:388).

İşletmeler meşruluk kaynağını oluşturan bu kurumların bu baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal ve davranışsal değişiklik yapmaya zorlamaktadır (Westphal et al, 1997:368). Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler (Matsuno et al, 2002:20).

1.7.3. Kültürel Güç

Kültürel güç işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisindeki yaygın olarak paylaşılmasıdır. Kültürü oluşturan normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça, bütün üyelerce paylaşıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır (Apaydın, 2007:63).

Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran paylaşılan değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. İşletme kültürü bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturmaktadır. İşletme kültürünün bir

parçası da temel etik varsayımlardır. Bunlar neyin doğru, uygun ve adil olduğunu belirler (Apaydın, 2007:63-64).

İnanışlar geniş olarak kabul edildiğinde kültürel güç artmaktadır. Kültürel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol desteklemektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır (Noble et al, 2002:26). Güçlü işletme kültürü işlevselliği artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bunu ise çalışanların katılımını artırarak, dayanışma oluşturarak ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak yapmaktadır. Güçlü kültürün bu özellikleri, işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da sağlamaktadır (Langan-Fox and Tan, 1997:273).

1.7.3.1.Norm Oluşturma

Grup normları grup üyelerinin davranışlarını düzenlemek için gruplarca uyarlanan informal kurallardır. Bu normlar yazılı olmamakla ve açıkça tartışılmamakla birlikte, grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir şekilde etkili olmaktadır. Gerçekleri kurallar, normlar ve inanışlar tanımlar ve bunlar neyin yapılabileceğini belirler. Bu nedenle normların çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli bir yeri vardır. İşletmelerde hedeflere hizmet edecek normlar geliştirilerek, bu davranışların işletmeler için olumlu sonuçlar yaratacak şekilde oluşması sağlanmaktadır. Örgütsel normların oluşmasında örgütsel kültürün önemli bir yeri vardır (Gottlieb and Sanzgiri, 1996:1279).

Normlar kültürün bir bileşenidir ve toplum kültürü örgüt normlarını da etkilemektedir. Normlar grupların fonksiyonlarını ifade etmektedir. Normların oluşması grup değerlerinin ne olduğunu ve grubun ayırt edici özelliği ve kimliği için neyin temel oluşturduğunu belirler. Normların oluşması ile birlikte grup üyeleri, rollerini daha iyi anlayabilmektedirler ve bu da grubun işletmelerin hedefleri doğrultusunda fonksiyon görmesini sağlamaktadır (Kostova, 1999:312).

1.7.3.2.Değerler ve İlkeler

Değerler ve ilkeler işletmelerin en iyi olma isteği ile işlevselliği artırmak için işletme problemlerine çalışanlarda yaratıcılık, kişisel gelişim, yenilikçilik anlayışı oluşturarak bulunan çözümlerdir ve bilinç altı unsurlar olarak işlev görürler. Değerler işletme problemlerine önerilen çözümlerdir, kültürel öğrenme süreciyle paylaşılır ve etkin olurlar. Çözümler başarılı olunca ‘bilinçsel değişim’ meydana gelir, inanışlara dönüşür ve sonuçta işletme çalışanları için vazgeçilmez bilinçaltı unsurlar olurlar (Zajac and Westphal, 2004:433).

1.7.3.3.Etik Kurallar

Etik kurallar neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlar. Bu yönüyle insanların davranışlarının şekillenmesinde önemli yeri vardır. Bu açıdan işletmede etik kuralların yerleşmiş olması, çalışanların davranışlarını istenilen kalıplara sokmada önemli yeri bulunmaktadır (Danley, 2000:111).

Etik kurallar ülkeden ülkeye ve toplumdan topluma değişebilmektedir. Etik kurallar kültürün bir bileşenidir ve kültür ise toplumların yapısına göre şekillendiğinden etik kurallar da toplumdan topluma değişmektedir. Ancak yine de bazı kavramlar evrenseldir ve bunlar bütün toplumlarda benzerlik göstermektedirler. Ayrıca globalleşme toplumları kültürel olarak yakınlılaştırdığından toplumların anlayışlarında da yakınlama olmaktadır (Apaydın, 2007:71). Etik ilkelerin uygulanması insanlarda çıkarlarının korunduğunun göstergesi olduğundan güven duygusunu artırmaktadır. Güven duyulan işletmeler ise daha çok kaynağa ulaşabilmektedir. (Kostova, 1999:312).

1.7.4. Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını

sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir (Waddock, 2004:313).

Hesap verebilirlik ve saydamlık işletmelerle ilgili bilginin topluma açıklanması ile sağlanabilir ve performansı artıran unsurlardır. Bu ise bilgilerin doğru, tam ve önyargısız tutulmasına bağlanabilir. Bu şekilde bilgilerin topluma akışı sağlandığı gibi işletme içinde de ilgili kişilerin kullanımına sunulmaktadır. İşletme ile ilgili bilgilerin ilgili paydaşların ulaşımına açık olması yani işletmenin saydam olması meşruluğu kolaylaştırmaktadır ve bu ise işletmelerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Zajac and Westphal, 2004:433).

İşletmelerin hesap verebilir olmasında önemli bir etken sosyal sorumluluk geliştirmeleridir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmelerin çıkarlarının ve kanunların da ötesinde toplum yararına eylem yapmaları olarak tanımlanabilir. İşletmelerin sosyal sorumluluk alması yönünde çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve sosyal sorumluluk işletmelerin meşruluğunu artırmaktadır (McWilliams and Siegel, 2001:117). Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler olumsuz medya baskısından ve krizlerden korunmaktadırlar (Greening and Gray, 1994:470).

İşletmenin sosyal sorumluluğu altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; (Sen and Bhattacharya, 2001:225);

- 1) Topluma destek (sağlık, eğitim alanlarında),
- 2) Farklılıklara saygı (cinsiyet, ırk vb.),
- 3) Çalışanlara destek (iş güvenliği, kar paylaşımı, sendika ilişkileri vb.),
- 4) Çevreye duyarlılık (çevre dostu ürünler, tehlikeli atıkların yönetimi vb.),
- 5) Başka ülkelerdeki insan haklarına duyarlılık,

6) Ürün özellikleri (ürün güvenilirliği, araştırma ve geliştirme vb.).

Standartlaşma hesap verilebilirliği artırmaktadır. İşletmelerin özellikle bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verebilirliği kolaylaştırmaktadır. Devlet, mesleki kuruluşlar ve sektörel kuruluşlar, işletmelerin bu yönde standartlaşması konusunda baskı oluşturmaktadırlar (Apaydın, 2007:78).

1.7.5. Tutarlılık

Tutarlılık işletmelerin verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır. Tutarlılık her bir parçanın arzulanan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumdur (Jaworski and Merchant, 1988:36). Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir (Swait and Erdem, 2002:305).

Tutarlılık araştırmaların tutarlılığında olduğu gibi içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık işletme eylemleri ile hedeflerin uyumlu olması ve benzer şartlarda işletmenin benzer tepki vermesidir. Dışsal tutarlılık ise verdiği sözü tutması ve benzer sektörde benzer işletmelerle eylemlerinde benzerlik olması şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kurumsallaşan işletmelerin zamanla aynı sektördeki işletmelere benzemeyi ifade eden benzeşme kavramını yaşadıkları görülmektedir. (Dando and Swift, 2003:196).

Tutarlılık güçlü bir kültürün temellerini oluşturan değer ve sistemler olarak tanımlanabilir. Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve işletme çalışanları kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri

paylaşmalıdırlar. Bunun için yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir. Yöneticilerin kararları ile eylemleri de uyumlu olmalıdır. Ayrıca etik kuralların uygulanması gerekir ve bu sayede işletme değerlerinin dışında davranış gösterilmesi engellenmektedir. Tutarlılık etik kuralların uygulanarak örgüt kültürü haline gelmesiyle sağlanabilir. (Gottlieb and Sanzgiri, 1996:1279). Tutarlılık işletme çalışanlarında işletmenin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır ki bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkısını artırmaktadır. Bunun sonucu olarak ise kaçınılmaz olarak işletme performansı artmaktadır. (Apaydın, 2007:80)

Tutarlılık kurumsallaşmanın önemli unsurlarındandır ve bu nedenle etik kurallarının oluşması kurumsallaşmayı da sağlamaktadır. İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlarla ilgilenirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir. Güvenin olmaması çatışmalara neden olmaktadır (Hosmer, 1995:398). İşletme çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında tutarlılık olması gerekmektedir (Wallace, 1995:232).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde performans kavramı, performans ölçme süreci, işgören performansı, performans değerlendirme konularına sırasıyla yer verilmiştir.

2.1 PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı genellikle başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak genellikle performans amaca ulaşmak için gösterilen çabaya; başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesine işaret eder (Tutar ve Altınöz, 2010:201). Ancak bu çalışmada başarı kavramı ile performans kavramı aynı anlamda kullanma tercih edilmiştir.

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 1992:1). Performans, plânlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Diğer bir tanımda, Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, birey açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010:201).

Benligiray’a göre performans; örgütte çalışan birey veya grupların hedefe ulaşabilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini tanımlayan bir kavramdır. Örgüt açısından öne çıkan bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansıdır. Bu nedenle örgütler yalnızca çalışanlarının göstermiş oldukları performansla doğru orantılı olarak başarılı olabilirler (Benligiray, 2004:141).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2006:321). Performans değerlendirme, insan

kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009:487).

Performans değerlendirmesi kavramı ile performans ölçümü birbirleriyle ilgili olmakla birlikte farklı araçlardır. Değerlendirme, performansın artırılması için yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur. Performans ölçümü kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekerek hedeflerine ulaşp ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ölçüm sonuçlarına bakarak bir kurumun başarılı ya da başarısız olup olmadığı sonucuna ulaşmak mümkün değildir. Ancak ayrıntılı bir performans değerlendirmesi sonucunda, kurumun başarılı ya da başarısız olduğu ve bu sonucun neden kaynaklandığı hakkında sağlıklı bir yargıya varabilir (Yenice, 2006:124).

Performans ölçümü, performansı tanımlayacak, raporlayacak ve analiz edecek veri toplama ve göstergelerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda performans ölçümü, eylemlerin etkinliğinin ve verimliliğinin rakamlarla gösterilme süreci olarak açıklanmaktadır. İşletme performansı, işletme çıkar çevreleri ile ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Performans ölçümü işletmelerin yürüttükleri eylemlerin başarı derecesini belirlemek ve strateji geliştirmek açısından son derece önemli bir unsur olduğundan, yöneticiler tarafından özenle yürütülmesi gereken bir süreçtir (Apaydın, 2007:155). Performans ölçümünün önemini artıran unsurlar yedi maddede toplanabilir; (McAdam and Bailie, 2002:976);

- 1) İş özelliklerinin değişmesi,
- 2) Artan rekabet,
- 3) Örgüt rollerindeki değişim,
- 4) Dış talep değişikliği,
- 5) Bilgi teknolojisinin gücü,
- 6) Belirli ilerleme çabaları,
- 7) Ulusal ve uluslararası kalite ödülleri.

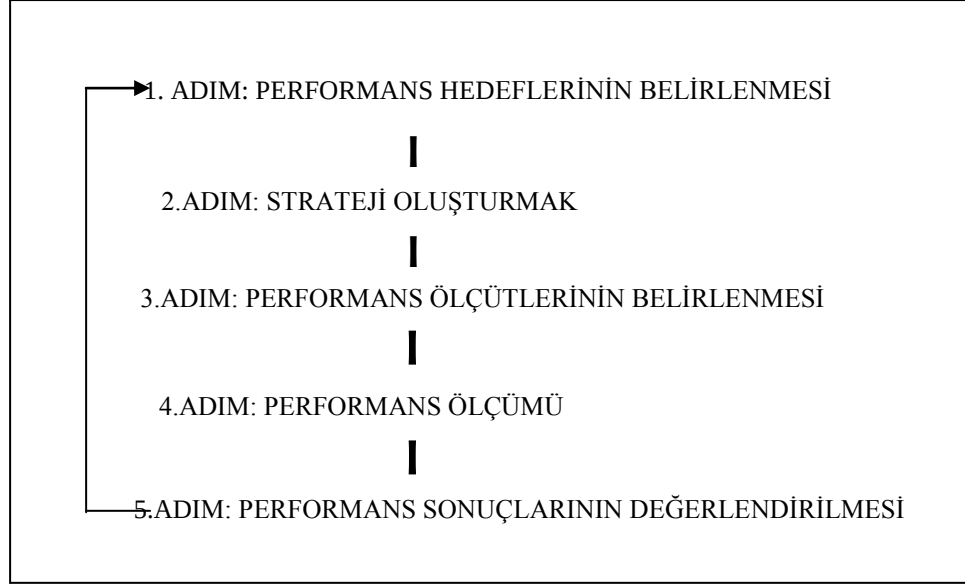
Performans ölçümü, sadece geçmiş çıktılarının değerlendirilmesi olarak görülmemeli aynı zamanda gelecekteki başarı için de önemli bir yönetim fonksiyonu olan kontrol ve planlama aracı olarak da görülmelidir. İşletmenin genel sağlık durumunu ortaya koymak ve işletme stratejilerinin ne oranda uygulandığını ve stratejilerin ne kadar doğru seçim olduğunu belirlemek açısından performans ölçümü son derece önemlidir.

2.2. PERFORMANS ÖLÇME SÜRECİ

Performans ölçümü stratejik karar almada önemli bir yere sahiptir. İşletmeler hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedirler. İşletmeler belirlenen stratejilere göre politik ve taktik düzeyde eylemler yapmaktadırlar. Belirlenen stratejilere uygun geliştirilen performans ölçütleri ile performansı ölçerek sonuçlarını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler öznel yargılar geliştirmektedir ve bu yargılar daha sonraki dönemler için hedefler ve strateji geliştirmeyi etkilemektedir. İyi dizayn edilmiş ölçüm sisteminin kendini yenileyebilmesi ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, ölçütlerin gözden geçirilmesi, yenilenmesi ve eski olanların kullanılmaması, ölçüm sistemini iyi kullanacak yetenekli çalışanların olması, yeterli veriyi toplayacak analiz edecek ve raporlayacak esnek bir sistemin olması ve ölçümün değerini bilen ve doğru ölçütlerin öneminin farkında olan bir kültürün olmasıdır (Apaydın, 2007:157).

Performans ölçümü; kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma başarısının ölçülmesi amacıyla, nesnel performans göstergelerinin tanımlanması ve bu performans göstergeleri yardımı ile faaliyet sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini ifade etmektedir (Oyman, 2009:12). Performans ölçme sürekli yapılan dinamik bir süreçtir ve çeşitli adımları içermektedir (Şekil 2.1). İşletmeler faaliyet gösterirken performans ölçme sürecini de sürekli işleterek durumlarını ve başarılarını gözlemlemeye çalışmaktadırlar (Chin et al, 2003:445).

Şekil 2.1. İşletme Performansı Ölçme Süreci



Kaynak: **Kaynak:** Fahri APAYDIN, *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2007, s.158

1. Adım: Performans ölçüm sürecindeki ilk adım hedeflerin konmasıdır. Konulan hedeflerin iyi belirlenmesi performans düzeyini etkileyeceğinden özenle yapılmalıdır. Çalışanların katılımı da bu aşamada önemlidir. Konulacak hedefler ulaşılabilir düzeyde olmalıdır. Ulaşılabilir düzeyden yüksek ya da düşük hedef koymak çalışanların motivasyonunu azaltabilmektedir. Performans hedeflerinin elde edilebilir olması çabuk eyleme geçmeyi ve zorlanmadan devam edilmesini sağlamaktadır (Chin et al, 2003:445).

2. Adım: Daha sonraki adım hedeflerin elde edilmesini sağlayacak stratejinin oluşturulmasıdır. Performans ölçümü hedeflere yönelik devamlı gelişmeyi, işletmenin stratejik yönüyle uyumlu eylemler yapmasını cesaretlendirir ve gereksiz eylemleri eler (Chin et al, 2003:445).

Performans ölçümünde yapılması gereken önemli evre işletmeyi başarılı kılacak eylemlerin belirlenmesidir. Vizyonun başarısını sağlayacak eylemlere odaklanmalı ve eylemlerin ölçülmesi hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak

politika ve uygulamaları desteklemeli ve bunlar uyumlu olmalıdır. Strateji ile performans arasındaki ilişki çok sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur. Performans stratejik ve ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bazı araştırmacılar performansın işletmelerin stratejilerinden doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle strateji ile çevrenin uyumu performansı direkt etkilemektedir. Ekonomik hedefler karlılık, satışlar, maliyetler gibi unsurlar olurken stratejik hedefler pazar genişletme, rekabetçi tepki, pazarda yer edinme, işletme ya da ürün bilinirliğini artırma gibi unsurlar olabilmektedir. Dolayısıyla stratejik ve ekonomik hedeflere ulaşma oranı işletme performans oranını göstermektedir denilebilir (Cavuşgil and Zou, 1994:2).

3. Adım: Bu adımda performans ölçütleri belirlenmektedir. Performans, stratejilerin gerçekleşme oranıdır. Bu nedenle performans ölçütleri oluştururken stratejik hedefler göz önünde bulundurulmalıdır ve performans ölçütleri stratejiden üretilmektedir (Apaydın, 2007:159). İşletmenin genel sağlık durumunu ortaya koyacak ve işletmenin stratejileri ile uyumlu olacak kapsamlı performans ölçütleri gerekmektedir. İşletmelerin yetersiz ve uygun olmayan ölçütler nedeni ile stratejileri uygun eylemlere dönüştüremedikleri görülmektedir (McAdam and Bailie, 2002:976).

Performans ölçütleri eylemlerin verimliliğini ve etkinliğini rakamlaştıran kriterler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel olarak performans ölçümünün genelde finansal verilerle yapıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar bunları kısa dönemli sonuç almayı ön plana çıkartması, yerel iyimserliği artırması ve dışa odaklanmaması nedeniyle eleştirmektedirler. Çoğu araştırmacılar iyi tanımlanmış performans boyutlarının olmasını, belirli başarı ve ilerlemeyi gözlemlemek açısından son derece önemli bulmaktadırlar (Chin et al, 2003:445).

4. Adım: Bu adımda artık performans ölçümü belirlenen alanlarda yapılmaktadır. Artan rekabet ve globalleşme işletmelerin daha rekabetçi olmasını gerektirmektedir. Bu da değer yaratmanın önemini ortaya çıkartmaktadır. İşletmeler kalite, müşteri hizmetleri, cevap verme gibi unsurlarla uzun vadeli değer yaratabilirler. Bu nedenle bu unsurların da performans ölçümü ile ortaya çıkartılması

gerekmektedir. Çok sayıdaki performans göstergesi birleştirilerek tek bir indeks elde edilmelidir. Bu şekilde işletmenin genel performansı elde edilebilir (McAdam and Bailie, 2002:976). Chien'e göre bazı performans uygulama alanları ise şunlardır: Süreç haritalandırma ve ölçme, süreç iyileştirme, üretkenlikte iyileştirme, gözlemlene ve değerlendirme, örgüt iklimi ve kültürünü ölçme ve değerlendirme, iletişim sürecini iyileştirme, takım kurma ve takım etkinliğini iyileştirme, yönetim takımlarında uyum sağlama ve örgütsel yapının karmaşıklığını rasyonelleştirmedir (Chin et al, 2003:446).

5. Adım: Bu adımda ölçülen performans yöneticilerce değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme planlanan gelişme ve sonuç veren işletme eylemlerinin takip edilmesidir. Değerleme süreci işletmelere zayıf ve güçlü yönlerini ve bulundukları konumlarındaki en iyi eylemleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Chin et al, 2003:447). Performans ölçme ve değerlendirme kavramları literatürde karıştırıldığı görülmektedir. 'Assessment', 'measurement' ve 'evaluation' kelimeleri birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle kavramların tanımlanması karmaşıklığın giderilmesi için gereklidir (Apaydın, 2007:161).

Performans değerlendirme stratejik planlamanın da temelini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme ile işletmeler zayıf ve güçlü yönlerini belirlerken fırsatlar da tanımlanabilir. Planlama sürecinde performans değerlemesinde kişisel yargılar önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda performans hedeflerinin oluşmasında da performans ile ilgili yargılar önemli yere sahiptir (Dess and Robinson, 1984:266).

Performans, stratejilerin gerçekleşme oranı olarak görülmektedir. Gerçekleşen performansın yöneticiler tarafından yorumlanması yapılmaktadır. Bu yorumlama performans çıktısının çeşitli kriterlerle karşılaştırılması sonucunda oluşmaktadır (Chin et al, 2003:447). Performans değerlemesi, işletmenin geçmişteki performansı, işletmenin hedeflediği performansı, rakip performansı ve sektör performans ortalaması ile karşılaştırma yaparak gerçekleşmektedir (Brooks and Coleman, 2003:30).

2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Etkililik kavramı, bazı yönetim literatüründe performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının (sonuçlarının) değerlendirilmesine işaret ederek çalışanların performansının bütünüdür. Çalışanlar, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren çalışanları, örgüt bilmeyebilir. Bu durumda örgüt, her iki çalışan grubunu eşit tutmakta ve örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililikleri olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan düşük performansla çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadır. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001:1049).

İşgören Performansı, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40). Başka bir tanıma göre ise işgören performansı, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir” (Akal, 1992:1). Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 253-254).

Performans kavramının anlaşılmasında, performansı ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan

haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir (Tutar ve Altıöz, 2010:202).

2.3.1. Performans Yönetimi

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimi, örgütün başta insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürmesini sağlama sürecidir (Bolton, 1997:183). Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminin amacı, işgöreni kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır (Armstrong, 1996: 261).

Performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, her şeyden önce ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekir. Zira “ölçemediğini yönetemezsin” kuralı, özellikle performans yönetimi için doğrudur. Kamu veya özel, genel veya yerel olsun, tüm kurum ve kuruluşlarda her tür örgütsel kaynakların yönetilmesi mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin kullanımı anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve dolayısıyla yönetilmesi mümkündür (Tutar ve Altıöz, 2010:202).

Performans yönetiminin bazı farklı amaçları da olabilir. Bu amaçlar; (Tutar ve Altıöz, 2010:203) çalışanların eğitim açıklarının olup olmadığını tespit etmek, çalışanların beceri envanterlerini çıkarmak, çalışanların tayin, terfi, nakil, ücret gibi özlük haklarıyla ilgili düzenlemeler yapmak ve kurumun genel performans durumunu belirlemek performans yönetiminin genel amacıdır (Cemaloğlu,

2002:121). Performans yönetimi, kurumsal amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen faaliyetler dizisidir. Performans yönetimi süreci, aşağıdaki adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir (Uyargil, 1994:2).

- Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Herhangi bir iş için gerekli olan amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Önceden belirlenen ölçüm ölçütlerine göre çalışanları adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
- Gerçekleşen durum ile beklenen durum arasındaki farkı karşılaştırabilmek için, üst ile alt arasında etkin iletişimin kurmak,
- Performansın geliştirilmesi için kurum, üst ve altların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
- Yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, görece olarak düşük performans gösterenlerin eğitim ve geliştirilmesini sağlamak,
- Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.

Kurumlar fiziksel, mali ve insan kaynakları gibi üç temel unsurdan oluştuğu gibi performansı da üç düzeyde ele almak mümkündür. Bunlar; kurumsal düzey, iş süreçleri ve çalışanlardır. Performans yönetiminin asıl amacı, çalışanların bireysel performans durumlarını ortaya çıkarmak, adil ve nesnel bir değerlendirme yaparak çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmak ve dağıtım, etkileşim ve işlem adaletinin kurumsallaşmasını sağlamaktır.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME

Personel yönetiminin en karmaşık ve tartışmalı konularından birisi olan performans değerlendirmenin, çalışanlar ve organizasyonlar açısından önemi büyüktür. Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını isine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme sansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, çalışanı ise yönelten, özendiren, motivasyonunu ve organizasyona güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004:427).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemde ki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil ve diğ., 2008:244). Organizasyonun sahibi ya da yöneticisi, amaçlara ulaşma çabasında, personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararlar tabî ki personel hakkında bir değerlendirme yapılması suretiyle ortaya çıkacaktır. Böylece insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur.

Yönetici, organizasyonun daha verimli çalışması için gerekli niteliklerde eleman almak, elemanlara gelişim imkânları sağlamak ve başarılı elemanları yetki ve sorumlulukları daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun içinde, tüm personelin yeterliliğinin değerlendirme işlemi ile ortaya çıkarılması büyük önem taşır (Canman, 1993:4).

2.4.2. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlemenin geliştirilmesi ve belirli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları bu konuda önkoşuldur. Ayrıca, Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır (Öztürk, 2008:4). Performans yönetiminin yöneticiler, astlar ve örgüt için birçok yararı vardır (Kaynak, 1998:208).

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler de yöneticiler olacaktır. Performans Değerleme yolu ile yöneticiler (Kaynak, 1998:208) ;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanırlar,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Performans Değerleme sisteminin değerlendirilenler (Astlar) açısından yararları (Kaynak, 1998:208);

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,

- Sağlanan eğitimle ilgili olanaklar,
- Gelişmeye ilişkin planların olanağı,
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur,
- Çalışanların kendini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur,
- Çalışanların kendi eksik ve başarılı özelliklerini gördükleri sürece kendilerini geliştirebileceklerini bildikleri için sorumlulukları artar.

Yöneticiler ve çalışanlar için sağladığı yararlar, Performans Değerlemenin organizasyon da olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları (Kaynak, 1998:208);

- İK'nın planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

2.4.3. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin iki amacı vardır. Birincisi, organizasyonun elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. İkincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur (Palmer, 1993:66). Değerleme sonucunda ulaşılan bilgi; ücret düzenlemesi, işten çıkarma, ikramiye, eğitim, disiplin/terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır (Örücü, 2003:202).

Performans değerleme sayesinde çalışanlar, mevcut ve geçmişte yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak değerlendirilir ve geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve yardımlaşma sağlanmış olur (Kahya, 2002:2).

Sabuncuoğlu' na göre, değerlemeden beklenen amaçlar ise; (Sabuncuoğlu, 2005:185)

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak

Performans Değerlemenin amaçlarını organizasyonel ve bireysel boyutta ele almak mümkündür (Canitez ve Solmuş, 2000:108-109).

Organizasyonel Amaçlar;

- Eğitim eksiklerini (ihtiyaçlarını) gidermek kariyer planlarını yapmak, işe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, dllandirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ltleri sağlamak,
- Organizasyonun genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Organizasyonun çeşitli bölümlerini başarı durumlarının llmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- Organizasyonun amaç ve gereksinimleri ile organizasyon üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktır.

Kişisel Amaçlar;

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek ve üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, işten sağlanan doyumu ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak.

2.4.4. Performans Değerleme Yöntemleri

İşgörenin performansını değerlemek amacıyla çok çeşitli yöntemler geliştirilmiş ise de, her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun sistemi geliştirme çabası içine girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar bir örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme sistemi uygulanmasını gerektiriyorsa da, bu tür uygulamaların zaman içerisinde öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bunu önlemek için, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu hususta evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgütte uygulama alanı bulması zorunlu görülmektedir (Bingöl, 2006:289).

2.4.4.1. İkili Karşılaştırma

Bu yöntemde, aynı grup içerisinde değerlemeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle ayrı ayrı karşılaştırılmaktadır. Bu çerçevede, kişilerin adlarının yazılı olduğu kartlar kullanılmakta ve önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması doğrultusunda, değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen çalışan işaretlenmektedir. Bu işaretler daha sonra toplanarak, en çok işareti alandan en az alana doğru sıralanmaktadır (Tural, 2007:45).

2.4.4.2. Sıralama Yöntemi

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kağıdın sol tarafına yazılır.

Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kağıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1985:300).

2.4.4.3. Grafik Değerleme Yöntemi

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004:305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir isin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996:225).

Bu yöntem, çok yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların rakamsal olarak ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Tahiroğlu, 2003:182).

2.4.4.4. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, beşeri ilişkiler, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik şekilde değerlendirilir. Bu değerlemeden birey bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri dikkate alarak teker teker değerlendirilir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir (Sabuncuoğlu, 2000:180).

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter “çok yetersiz”, “yetersiz”, “normal”, “yeterli” ve “çok iyi” gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler (Aldemir vd., 2004:63). Değerlendirme formlarında, değerlendirilecek başarı faktörleri ve değerlendirme eşikleri yer alır. Derecelendirme tekniğinde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur (Erdoğan, 1991:183).

2.4.4.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirme konusunda kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000:178).

Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbasında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları personele bildirir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991:202).

2.4.4.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde sorulan her sorunun ayrı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması gerekir (Barutçugil, 2004:435-436). Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirmeciler için farklı anlamlar

taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002:191).

2.4.4.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır. Ölçütler genellikle personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Zorunlu tercih yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılabilmektedir (Aldemir vd., 2004:306).

2.4.4.8. Amaçlara Göre Yönetim (AGY)

Amaçlara göre yönetim, son zamanların en çok ilgi duyulan yönetim tekniklerindendir. Amaçlara göre yönetim, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır (Efil, 1989:78).

Amaçlara Göre Değerlendirme yöntemi, organizasyonun ortak amaçlarıyla ilgili bir çalışmayla başlayan ve bu noktaya tekrar dönen bir süreçtir. Bu sürecin önemli bir özelliği, üstü tarafından öngörülen sorumluluk alanı içinde ve organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağıya doğru kademe kademe inilerek saptanan amaçlar doğrultusunda bir bireyin kendi başına amaçlarını belirlemesidir. Ancak bireylerin amaçlarının neler olduğunu açık, kesin ve ölçülebilir anlatımlarla yazmaları gerekir. Bu noktada üst kademe yöneticileriyle veya üstlerle ayrı ayrı bir araya gelerek amaçlar organizasyonun ortak amaçları ışığında gözden geçirilmeli, tartışılmalı ve gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kesinlik kazandırılmalıdır. Kesinlik kazandırılması gereğine karşın, saptanan amaçların zaman zaman yeniden gözden geçirilmesi veya değiştirilmesi gerekebilir (Bingöl, 1996:236).

Bu yöntemin kullanımını özellikle üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı kuruluşlar tercih etmektedir. Bunun nedeni ise bu tip kuruluşlarda bireylerin performanslarının ve kariyer gelişimlerinin doğrudan rakamsal değerlerle ve hedeflere ulaşma düzeyiyle değerlendirilmesidir. Örneğin pazarlama veya satış departmanında faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri belirlenebilir. Bu şekilde bireyin belli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır (Gürüz ve yaylacı, 2007:225).

Bu yöntemin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması için belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır. Amaçlara Göre Değerlendirme yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:188):

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır,
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren eylem planları geliştirilmelidir,
- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır,
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir,
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır,
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

2.4.4.9. 360 Derece Yöntemi

360 derece değerlendirme, diğer tüm sistemlerin bir arada kullanılmasını ifade eden yenilikçi bir yaklaşımdır. Bu yöntemin diğer yöntemlerden en önemli farkı geri besleme vermesidir. Geri beslemelerin verilmiş şekli 360 derece değerlemenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Şenol, 2003:18). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001:62).

360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşterilerde çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Son aşamada anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2002:203).

Sistemi uygulamaya başlamadan evvel, organizasyon içerisindeki bu yeni süreçten etkilenecek tüm çalışanların görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008:271). 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamasında şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004:303-304):

- Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirimin anonim ve güvenilir olmasıdır,
- Değerleyenlerin ve değerleyicilerin yukarıdaki sebeple birbirini tanıması, ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir,
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir,
- Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir,
- Herkesi aynı zaman diliminde değerlendirmeye kalkışılmamalıdır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle çalışanlar açısından pek çok yararları bulunmaktadır. Bu yararlar şunlardır (Barutçugil, 2002: 203-204):

- Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur,
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur,
- Geribildirimler isimsiz yapıldığı için daha dürüst ve açık olur,
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur,
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır,
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

2.4.4.10. BARS Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme davranışsal beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir (Helvacı, 2002:164). BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletleri' nde ortaya çıkmış ve işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin odaklandığı nokta performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002:192).

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir (Örücu ve Köseoğlu, 2003:53).

2.4.5. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda, çalışanlara çalışmalarını hakkında bilgi vermek ve yeni çalışmalar için cesaretlendirmek hedeflenmektedir. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Aksi takdirde yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerlerle karşı karşıya kalınır (Fındıkçı, 2003:337).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği

gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000:162).

Performans Değerleme sistemi kurma süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Öztürk, 2008:23):

1. İş analizinin yapılması
2. Hedeflerin Belirlenmesi
3. Kriterlerin Belirlenmesi
4. Standartların Belirlenmesi
5. Periyotların Belirlenmesi
6. Değerleyicilerin Belirlenmesi
7. Değerleyicilerin Eğitimi
8. Çalışanların Bilgilendirilmesi
9. Yöntem Belirleme
10. Performans Değerleme Görüşmesi
11. Değerlemenin Yapılması

2.4.5.1. İş Analizinin yapılması

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Organizasyonel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir (Öztürk, 2008:24).

2.4.5.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesinde ilk önce çalışanların iş tanımına başvurulur. Hedeflerin belirlenmesindeki en etkin yol, iş tanımında açıklanmış olan görev ve sorumluluklardan yola çıkmaktır. Fakat Performans Değerleme için yapılan hedef belirleme, kişinin kendi hedeflerinden farklı olacaktır. Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli bilgileri topladıktan sonra,

stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyon temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır (Özdemir, 2002:21)

2.4.5.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yapılması gereken, hangi hususların başarı olarak kabul edileceğinin tespiti ve ölçülmesi gerekli olan hususların tespit edilmesidir. Değerlendirme için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Çünkü işgörenlerin çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda İşgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Kriterler ve standartlar oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir (Bingöl, 1996:219).

Performans değerlendirmede hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu hemen hemen konuyla ilgili tüm çalışanların araştırdıkları bir konudur. Kriterlerin elde edilebileceği kaynakların en mükemmelleri iş analizi, iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgeleridir. İyi düzenlenmiş bir iş analizinde o işte yerine getirilen önemli görevler saptanmıştır (Aldemir vd., 2004:298).

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Kriterlerin sayısal değerlendirmesi yanılığa yol açabilir. Örneğin 1’den 10’a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal olarak değerlendirilmesi pek anlamlı karşılanmamaktadır (Barutçugil, 2002:184). Genel hatları ile değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir. Bu temel kriterler kendi aralarında alt kriterlere de ayrılırlar ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bu kriterler (Barutçugil, 2002:184):

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,

➤ Bireyin ilişki ve davranışları.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:162-163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır,
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda İşgören davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Kriter sayısı 10'u geçmemelidir.

2.4.5.4. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994:27-28).

Erdoğan'a göre performans değerlendirmede standartların oluşturulması zorunluluğu bulunmakta, ayrıca "geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilene kolay kabul edilebilir faktörlerden oluşması" gerekmektedir. Bunun yanı sıra, belirlenecek performans standartlarının işin istenen yönüyle ilgili olması da gerekmektedir. Bu durum performans değerlendirmenin etkinliğini artıracak bir yaklaşım olacaktır (Erdoğan, 1991:172).

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Böylece, iş ile ilgili temel standartlardan hareketle performans değerlendirme standartları oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre, iş ile ilgili ifadeler saptanmalı, işletmede uygulamayla ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalıdır (Baykal, 1994:31).

İş analizi ve İş tanımı özellikle performans değerlendirmelerinde önemli rol oynar. İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk bilinmediği sürece çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun hakça bir değerlendirme yapma arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004:430). İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir (Palmer, 1993:29). İş tanımları, iş analizi yapıldıktan sonra geliştirilerek, “işin çeşitli evrelerindeki işlemlerin kaydını içeren” bir çalışmayı gerektirmektedir. Burada, işin tanımı yapılır, işin kısaca zeti verilir, işin diğer işlerle ilgisi, çalışma koşulları, iş için gereken araç ve malzeme gibi konularda açıklamalarda bulunulur. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Pell ve Schuster, 1995: 232; alıntılanan Sabuncuoğlu, 2000:164).

- **Spesifiklik:** Her alışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans lm standartlar nicel oldukları taktirde kolaydır.

Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirimi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

- **Gerçekçilik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

2.4.5.5. Değerleme Periyotların Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler, yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden sık sık yapılabilir. Değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (De Cenzo ve Robbins, 1996:335). Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanları sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirme çok zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Uygulamada en makul olarak kabul edilen periyot altı aylık ve bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2000:165). Değerlendirme sabit bir zaman aralığında yapılabilirdiği gibi, değerlendirmenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce, terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi/görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 1996:221).

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değerlendirme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, bazen astlarında görüşü alınıp karar verilebilir (Aldemir vd., 2004:304). Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır (Palmer, 1993:16).

Değerlendirmenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlendirmeyi nasıl ele aldıkları ile ilişkilidir. Performans değerlendirmeyi yasanın gücünden ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde düşünen örgütler, değerlendirmeyi yalnızca yasada öngörülen sürede yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlendirmeyi bir zorunluluk olarak görmeyen daha ziyade bir gereklilik olarak düşünen örgütler daha sağlıklı bir süre belirleme işlemi yapmaktadırlar. Burada önemli olan konu, bizi amaca yöneltecek en uygun sürenin tayin edilmesidir. (Altan, 2005:27).

2.4.5.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin basında değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara katılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişileri aşağıdaki şekilde gruplandırabiliriz (Demir, 2006:74):

İşgörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir tarafından değerlendirilmesi:

Geleneksel olarak en yaygın olan uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamamanın yararı, birinci derecedeki amirin işgörenle çok yakın ilişkide bulunması sebebiyle, işgöreni en iyi şekilde izleyebilecek olmasıdır. Bu yöntemin tabi ki sakıncası da bulunmaktadır. Çok yakın ilişkide bulunmaları sebebiyle amirin etki altında kalması ve öznel bir değerlendirme yapması mümkündür (Timur, 1983:9).

İş arkadaşları ve astlar tarafından değerlendirme yapılması:

İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide bulundukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları veya ast değerlendirmesinin kullanımında ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüte değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu tür değerlendirmeden, sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994:34).

İş görenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri:

Bu yöntemde işgörenler, kendi kendilerine performanslarını değerlendirirler. İşgörenin kendi kendisini değerlendirmesi yahut öz-değerlendirme olarak bilinen değerlendirme yöntemi, çok sık kullanılmamakla birlikte, işgörenin kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar vermektedir (Vaughan, 2003:371). Bu yöntemin iş görenlerde motivasyon artışına sebep olması gibi yararları vardır. İşgörenlerin organizasyonda söz almasına ve katılımına önem veren yöneticiler, bu yöntemi tercih ederler. Eğer işgörenler başarılması beklenen amaçları ve değerlendirme standartlarını anarlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler (İbicioğlu, 2006:84).

Bir komite veya grup tarafından değerlendirme:

Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışır ve ortak karara varırlar (Demir, 2006:75).

Müşteri değerlendirmesi:

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile tam olarak örtüşmese de, müşterinin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Cascio, 1992:286). Müşteri değerlendirmesinin yararları oldukça fazladır. Bunlardan biri, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri ilgili işletmeye daha çok bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994:35).

2.4.5.7. Değerleyicilerin Eğitimi

Değerleyicilerin çalışanları değerlendirebilmeleri ve onları yönlendirebilmeleri için yeterince bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu nedenle değerlemeyi yapacak olan kişinin eğitimi çok önemlidir. Değerleyici gerekli bilgiyi şirket içi veya şirket dışı yapılan eğitimler sayesinde alabilir. (Sabuncuoğlu, 2000:60)

2.4.5.8. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sistemi hayata geçirilirken değerlendirme periyotlarının tespiti aşamasından sonra, kişilerin eğitilmesine ve yetiştirilmesine sıra gelir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere, kullanılacak olan değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler ve dereceler tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak personele karşı iyi davranmanın, onlarla etkili bir iletişim ortamı kurarak güvenlerini kazanmanın önemi üzerinde durulmalıdır (Barutçugil, 2004:432).

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılır. Toplantılarda, organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Barutçugil, 2002:187).

2.4.5.9. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirmede, her organizasyon tarafından benimsenip uygulanan tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Organizasyonlar, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinin arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yaparlar. Her organizasyon kendi yapısına uyan bir değerlendirme yöntemini kullanmaktadır.(Öztürk, 2000:31)

2.4.5.10. Değerlemenin Yapılması

İş tanımları, kriterler, standartlar ve metotların belirlenmesinden sonra üstler tarafından belirlenen süre zarfında performans değerlendirme yapılmaktadır. Belirlenen yöntem, değerleyici kişilerce performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken konular göz önünde bulundurularak uygulanır. Her bir birey ya da takıma ait performans değerlendirme sonuçları kaydedilir ve bir sonraki adımda kullanılmak üzere saklanır (Öztürk, 2000:32).

2.4.5.11. Performans Değerleme Görüşmesi

Değerleme görüşmesi, değerlemesi yapılan performansa geçmişteki performans ile gelecekteki potansiyel performansı hakkında bilgilerin geribildirim yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır. Değerleme mülakatlarında, performans değerlemesi sonucunda elde edilen bilgiler, personele uygun bir dille aktarılmaktadır (Özgen vd., 2005:253).

III. BÖLÜM

KURUMSALLAŞMANIN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın; amaç, kapsam ve metodolojisine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

3.1. KURUMSALLAŞMA İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsallaşma işletme yapılarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir ve bu yapılar performansın değişik boyutlarını farklı etkilemektedir. Kurumsallaşma ile şekillenen işletmelerin özellikleri doğrudan performansı etkilemektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994:2). İşletmelerin etkinliği işgörenlerin etkinliğine bağlıdır. İşgörenlerin etkili olabilmeleri ise onların sağlıklı ve mutlu olmalarını gerektirir. Sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan bireyler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde bulunan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler açısından çok önemlidir (Cemaloğlu, 2007:121).

Çalışanların katılımını sağlayan formal prosedürler performansı artırmaktadır. Kurumsallaşma performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir. Bunların olması ise işletme stratejilerinin başarısını etkilemektedir. Formalleşme özellikle işlevselliği artırmaktadır. Kontrol sistemleri ise işletmenin çıktı performansını etkilemektedir. Formalleşme ile kontratlar yapılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta ve performans artmaktadır. Formalleşme koordinasyonu artırarak üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Kuralların oluşması, işletmenin formalleşmesini de sağlamaktadır. Formalleşme çalışanların otonomisini azaltmaması durumunda işletmeye olan bağlılığı ve dolayısıyla da performansı artırmaktadır (Wallace, 1995:232).

Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından, onlara otonomi verilmesi işletmenin performansını da artıran bir etki yaratmaktadır (Wallace, 1995:235). Çalışanlar belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır. Çalışanlar uzmanlık bilgilerini kullanarak işletme performansını artırmaktadır (Ruekert et al, 1985:16).

Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadırlar. İşletme hedeflerini destekleyecek güçlü kültür ise performansı artırmaktadır. Kültürü oluşturan paylaşılan değerlerin, işletmelerin stratejileri uygulamalarında önemli bir yeri vardır ve performansı artırmaktadır. Kurumsallaşmaya zorlayan kurumsal baskılardan normatif baskının uyguladığı mekanizmalardan olan edinme, işletmenin teknik performansını artırarak üretim performansını etkilemektedir. Bu normatif baskılar, işletmeler içerisinde çeşitli normların gelişmesini sağlamaktadır. Rekabetçi gücü artıran ve stratejiye odaklanmayı sağlayan kültür, işletme performansını artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29).

Hesap verebilirlik kurumsallaşmanın önemli bir boyutudur ve işletmelerin performanslarını oldukça fazla etkilemektedir. Saydam işletmelerde bilginin kaydedilmesi ve yayılması konusunda daha etkili olduklarından performansları da iyi olmaktadır. Ayrıca işletmeler, sosyal sorumluluk geliştirerek ve müşterilerin değerlerini dikkate alarak eylemler geliştirmektedirler. Bu da müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk göstermenin kısa vadede maliyetleri olumsuz etkisi olmakla birlikte, orta ve uzun vadede olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Sosyal sorumluluk gösteren işletmeler, ürünlerinde yüksek fiyat uygulaması yapabilmektedirler (McWilliams ve Siegel, 2001:119). Tutarlılık etkinlik sağladığından işletme performansını artırmaktadır. Stratejideki tutarlılık, maliyetleri azaltarak işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma stratejinin uygulanmasını sağlayarak performansı artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29).

3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kurumsallaşmanın (alt boyutları olan formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık) ile işgören performansı üzerindeki etkiyi belirlemektir. Alan araştırmasına dahil olan iplik işletmelerinin mevcut olan kurumsallaşma seviyelerini belirlemek; firmaların neden kurumsallaşmaları gerektiğini ve nasıl kurumsallaşacaklarını ortaya koymaktır.

Kurumsallaşmanın şirketlerin yapısal açıdan büyümelerinin yanında örgütsel açıdan da etkin ve verimli bir örgüt yapısına kavuşmalarına yardımcı olduğunu yapılan alan araştırmasıyla desteklemektir. Ayrıca, Malatya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren iplik işletmelerinin kurumsallaşma öğelerinin hangi düzeyde önemsendiğinin belirlenmesi ve şayet varsa hangi kurumsallaşma faktörlerinin yeterince dikkate alınmadığının tespitidir.

Araştırmada izlenen metodolojiye ilişkin bilgilere ve açıklamalara ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir. Araştırma amacına uygun içeriğin belirlenmesinde; kurumsallaşma, performans, kurumsallaşma ile performans arasındaki ilişki konuları incelenmekte olup, iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesine de temel oluşturmaktadır. Böylece araştırmanın teorik tabanlı kaynağı ve içeriği arasında bütünlük sağlanmış olmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde özellikle tekstil sektöründe piyasaya giren işletme sayısı her geçen gün hızlı bir şekilde artmakta olup, bu işletmeler arasında da yoğun rekabet yaşandığı gözlenmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve kişilere bağımlı kalmadan uzun vadede varlığını sürdürülebilmelerinde kurumsallaşma çabalarının önemi göz ardı edilemez bir gerçek olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmanın çok yönden işletme literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak literatürde kurumsallaşma kavramının boyutları

ile ilgili uluslararası yeterli araştırmanın yapılmadığı ve bu alanda bir boşluk olduğu görüldüğünden bu araştırmanın önemi artmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma kavramı ile işgören performansı arasındaki ilişkinin literatürde araştırılmadığı görülmektedir. Bu açıdan da bu araştırma yenilik olacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

İplik işletmelerinin sahip oldukları genel özellikler itibariyle, kurumsallaşma unsurlarını oluşturan formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık faktörlerinin işgören performansını pozitif olarak etkileyeceğidir.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırma, Malatya ilinde faaliyet gösteren iplik fabrikalarında çalışanlara uygulanmıştır.
- Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.
- Anket yöntemiyle toplanan verilerde soruların cevaplayıcıların anlayabileceği açıklıkta olması, doğru veri elde edebilmek açısından önem arz etmektedir. Anket soruları bu husus göz önüne alınarak hazırlanmış ve ankete katılan çalışanların doğru bilgi verdikleri kabul edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, verilerin elde edileceği ana kütleden örneklem (gelişigüzel örnekleme yöntemiyle) verilerin toplanması, veri toplamada kullanılan araçlar, uygulama ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Birincil veri elde etmek amacıyla literatür taraması sonucunda hazırlanan anket formu çoktan seçmeli ve açık uçlu soruları içermektedir. Sorular cevaplayıcının anlayabileceği sadelikte hazırlanmaya çalışılmıştır.

Malatya ilinde iplik fabrikalarında çalışan iş görenlerle yüz yüze yapılan ankette 54 soru yer almaktadır. Bunlardan ilk 10 soru ana kütle kapsamına alınan iş

görenlerin demografik özellikleri ile ilgili olmaktadır. Diğer sorular ise iş görenlerin, formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, tutarlılık ve işgören performansını ölçmeye ilişkin olarak hazırlanmıştır.

İşgörenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorular dışında kalan kısım, beşli likert ölçeği baz alınarak hazırlanmıştır. İşgörenlerin belirtilen durumlara ilişkin değerlendirmelerini ortaya koyan ifadeler 1-Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte 2-Gerçekleştirilmemekte, 3-Fikri yok, 4-Gerçekleştirilmekte, 5-Kesinlikle Gerçekleştirilmekte şeklinde ölçeklendirilmiştir. Cevaplayıcıların soruları tekdüze bir şekilde cevaplamalarını engellemek için, analiz veya değerlendirme aşamasında tekrar dönüştürülmek üzere, soruların bir kısmı olumsuz yargı biçiminde sorulmuştur.

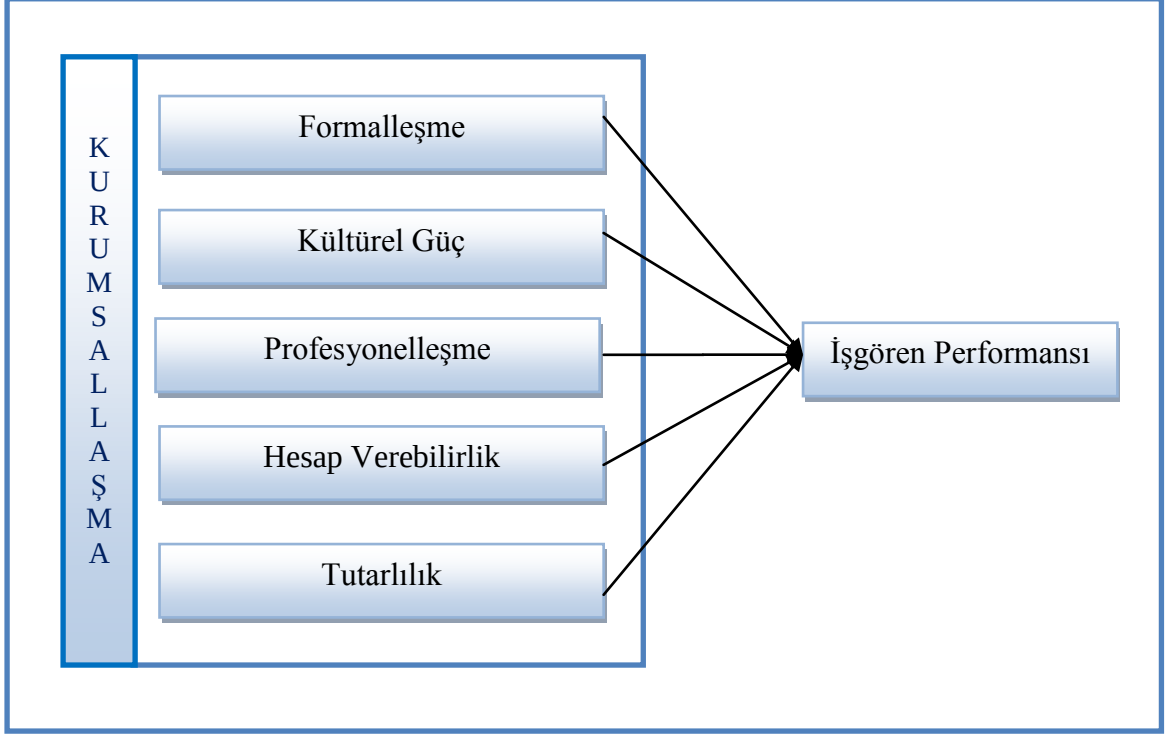
Analizler SPSS 17 (Statistical Package For Social Sciences) veri analiz programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonrasında sırası ile frekans dağılımlarına bakılmış ve regresyon analizi yapılmıştır.

Ankette işgören performansını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Anketin diğer bölümlerini oluşturan kurumsallaşma ile ilgili sorular ise Fahri Apaydın (2007) tarafından hazırlanmış olan “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” doktora tezi ve Bülent Okur (2003) tarafından hazırlanan “Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinin anket sorularındaki ifadelerden derlenerek hazırlanmıştır.

3.6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren iplik işletmelerinde kurumsallaşmanın işgören performansına ilişkin sorular sorulmuştur.

Söz konusu değişkenleri ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşan ölçekler literatür çalışmasına dayalı olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu bağlamda oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda tanımlandığı şekildedir.

1. Temel Hipotez

H0: Kurumsallaşmanın İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H1: Kurumsallaşmanın İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

2. Alt Hipotezler

a) Kurumsallaşmanın Formalleşme unsurunun İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir;

H0: Formalleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H1: Formalleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

- b) Kurumsallaşmanın Kültürel Güç unsurunun İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir;
H₀: Kültürel Gücün İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.
H₁: Kültürel Gücün İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.
- c) Kurumsallaşmanın Profesyonelleşme unsurunun İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir;
H₀: Profesyonelleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.
H₁: Profesyonelleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.
- d) Kurumsallaşmanın Hesap Verebilirlik unsurunun İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir;
H₀: Hesap Verebilirliğin İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.
H₁: Hesap Verebilirliğin İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.
- e) Kurumsallaşmanın Tutarlılık unsurunun İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik hipotez şu şekildedir;
H₀: Tutarlılığın İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.
H₁: Tutarlılığın İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

3.6.2. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılabilirliklerini kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun araştırma amaçlarına uygun olup – olmadığını tespit etmek gayesiyle bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot Uygulama, 4 firmadan 22 kişinin araştırma anketini yanıtlamasıyla elde edilen verilere dayalı olarak yürütülmüştür.

Ön uygulama sürecinde, katılımcılardan araştırma sorularına ilişkin görüşleri alınmıştır. Gerek ifade gerekse içerik bakımından dile getirilen eleştiri, öneri ve değerlendirmeler göz önünde bulundurularak ankette gerekli değişiklikler yapılmıştır. Anlaşılmadığı ya da birden fazla şekilde anlaşıldığı ve/veya anlaşılabileceği bildirilen sorular ankette çıkarılmıştır. Böylelikle anket sorularının net bir şekilde belirlenmesi sağlanarak ankete son şekli verilmiş, şekilsel

gerekliliklere ilişkin değerlendirmeler de göz önünde bulundurularak nihai anket formu oluşturulmuştur.

3.6.3. Evren ve rnekleme

Araştırma evrenini, Malatya’da faaliyet göstermekte olan, iplik üreten işletmeler oluşturmaktadır. Uygulama aşamasında evrenin tamamını oluşturan Malatya Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı 11 adet firma (2080 çalışan) hedef kitle olarak belirlenmiştir(MTSO,02.03.2013). Araştırma sürecinde 371 kişiye ulaşılabılmıştır. rneklemeimizi oluşturan bu 371 anket ana kütlenin %17,8’ine tekabül etmektedir.

3.6.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Çalışma kapsamında veri toplama teknikleri olarak; yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak anket uygulandı. Anket, İplik işletmelerinde söz konusu dönemde vardiyada çalışan işgörenlere (geşişgzel örnekleme yöntemi kullanılarak) uygulandı.Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formundaki sorular, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, 10 sorudan oluşan, araştırmaya katılan kişilere ve firmalara ilişkin bilgilerin yer aldığı demografik sorular, ikinci bölümde ise işletmelerin kurumsallaşmalarına yönelik ifadeler 5 grupta sorulmaktadır. Bu gruplar; işletmelerin formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık faaliyetlerine yöneliktir. Formalleşme faaliyetlerine yönelik 5 soru, kültürel güç faaliyetlerine yönelik 5 soru, profesyonelleşme faaliyetlerine yönelik 4 soru, hesap verebilirlik faaliyetlerine yönelik 6 soru, tutarlılık faaliyetlerine yönelik 5 soru sorulmaktadır. İşgören performansını ölçmek amacıyla 7 soru sorulmaktadır.

Firmalara ilişin olarak sorulan; formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, tutarlılık ve işgören performansı soruları, katılanların düşüncelerini tespit etmek amacıyla beşli likert leği kullanılmıştır. Bu ifadeler olumsuzdan olumluya olmak üzere “kesinlikle gerçekleştirilmemekte”, “gerçekleştirilmemekte”, “fıkrım yok”, “gerçekleştirilmekte” ve “kesinlikle gerçekleştirilmekte” şeklinde beş aralıktaki belirlenerek sınıflandırılmıştır.

3.6.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veriler, literatüre bağlı olarak geliştirilen bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. 18 Mart - 3 Mayıs 2013 tarihleri arasında Malatya ilinde faaliyette bulunan iplik firmalarında yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılmış olan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

3.6.6. Verilerin Analizi

Araştırma bulguları, işletmelerden elde edilen veriler üzerinde SPSS 17.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri 371 kişinin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir. Elde edilen veriler minimum, maksimum, yüzde, frekans ve standart sapma yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket soruları değerlendirilirken, faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde verilmiş; sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

3.6.7. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, tekstil iplik işletmelerinde kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisine ilişkin sorular sorulmuştur. Söz konusu değişkenleri ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşan ölçekler literatür çalışmasına dayalı olarak belirlenmiştir.

3.6.8. Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; faktör analizi neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre

birleştirilerek güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.1. güvenirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.1. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları

Değişkenin Adı	Soru Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Formalleşme	5	0,847
Profesyonelleşme	4	0,876
Kültürel Güç	5	0,860
Hesap Verebilirlik	7	0,891
Tutarlılık	4	0,876
İş Performansı	7	0,892
Toplam	32	0,954

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha değerleri kullanılmıştır. Güvenirlik katsayılarının 0,84 ile 0,95 arasında oldukları görülmektedir. Bu değerler literatürde öngörülen 0,60 ve 0,70 gibi alt limit kriterlerini sağlamaktadırlar (Cronbach's, 1990; Sekaran, 2000; Punch, 2005). Dolayısıyla, Tablo 3.1. araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde yapılan incelemeler sonucunda, araştırma kapsamındaki iş görenlerin tanımlayıcı bazı özellikleri ve belirlenen hipotezlere ilişkin olarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler dışında bu bölümde araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, çalıştığı pozisyon, gelir durumları, çalışma süresi gibi tanımlayıcı bilgilere bu bölümde yer verilmektedir.

Tablo 3.2. Cinsiyet Grupları Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n=371)	Yüzde (%)
Kadın	13	3,5
Erkek	358	96,5
Toplam	371	100

Araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetlerinin dağılımına bakıldığında, %3,5’lik kesimin kadın çalışan olduğu ve %96,5’lik kesimin de erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. İplik sektörü çalışma koşulları olarak ağır işçilik gerektirmeyen bir sektör olmasına rağmen kadın ve erkek çalışanlar arasında sayıca büyük bir farklılık görülmektedir. Bu sonuca göre kadın çalışanların iplik sektörünü tercih etmediği söylenebilir.

Tablo 3.3. Yaş Grupları Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans (n=371)	Yüzde (%)
16 - 20 Yaş Aralığı	18	4,9
21 - 30 Yaş Aralığı	228	61,5
31 - 40 Yaş Aralığı	78	21,0
41 - 50 Yaş Aralığı	36	9,7
51 ve Üstü Yaş Aralığı	11	3,0
Toplam	371	100

Araştırmamıza katılan iş görenlerin yaşları 5 grupta toplanmıştır. Araştırmamıza katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında %4,9’u 16 – 20, %61,5’i 21-30, %21’i 31 -40, %9,7’i 41 – 50 ve %3,0’ü 51 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında en çok 21 – 30 yaş arası çalışanların bulunduğu görülmektedir. 31 – 40 yaş arası çalışan sayısında yoğunluk görülmesi işin gereklilikleri nedeni ile tecrübe sahibi olunması gerektiği için bu durumun ortaya çıktığı varsayılabilir.

Tablo 3.4. Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (n=371)	Yüzde (%)
Okur - Yazar	19	5,1
İlköğretim	73	19,7
Lise	207	55,8
Meslek Yüksek Okulu	32	8,6
Üniversite	40	10,8
Toplam	371	100

Araştırmaya katılan iş görenlerin eğitim durumlarına baktığımızda %5,1 Okur-yazar, %19,7’lik kesimi ilköğretim mezunu, %55,8’lik kesimi lise, %8,6’lık kesimi meslek yüksek okulu ve geriye kalan kesimde üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu sonuca göre emek yoğun çalışan mavi yakalılarda eğitim durumuna beyaz yakalılar kadar ihtiyaç hissedilmediği söylenebilir.

Tablo 3.5. Çalışanların Firmadaki Konumu Frekans Dağılımları

Çalışanların Firmadaki Konumu	Frekans (n=371)	Yüzde (%)
İşçi	251	67,7
Usta	67	18,1
İdari İşler Yöneticisi	32	8,6
Teknik İşler Yöneticisi	21	5,7
Toplam	371	100

Araştırma kapsamına alınan örneklemin örgütteki çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında %67,7’lik kısım işçi, %18,1’lik kısmın usta, geri kalan kısmın ise idari veya teknik işler yöneticisi pozisyonunda bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Çalışma Süresi Frekans Dağılımı

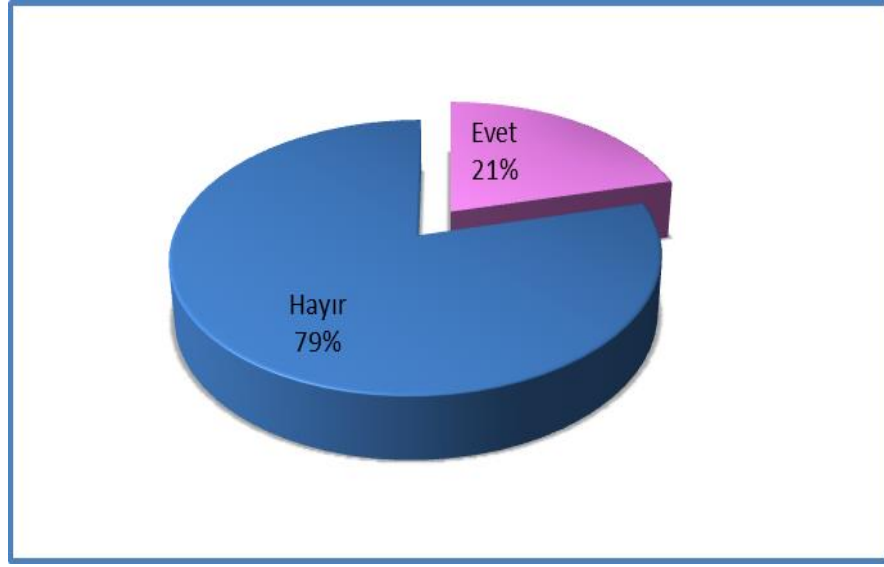
<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans (n=371)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
0-1 Yıl	118	31,8
2-4 Yıl	107	28,8
5-9 Yıl	68	18,3
10-14 Yıl	54	14,6
15 yıl ve üzeri	24	6,5
Toplam	371	100

Araştırmamıza katılan iş görenlerin %31,8’ü 0 – 1 yıl arası çalışanları, %28,8’lik kesimi 2 – 4 yıl, %18,3’ü 5 - 9 yıl, %14,6’si 10 – 14 yıl ve geri kalan kısmın ise 15 yıl ve üzeri çalışanları göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında; çalışma süresinin artmasıyla birlikte çalışan sayısı oranının azaldığı, buna göre çalışanların iş tecrübesi artıkça sektör değiştirdiği söylenebilir.

Tablo 3.7. Gelir Durumu Frekans Dağılımı

<i>Gelir Durumu</i>	<i>Frekans (n=371)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Asgari Ücret	196	52,8
Asgari Ücret – 1000 TL	64	17,3
1001 – 1500 TL	73	19,7
1501 – 2000 TL	15	4
2001 TL ve üzeri	23	6,2
Toplam	371	100

Araştırmamıza katılan iş görenlerin %52.8’i asgari ücretle, %17.3’ü asgari ücret ile 1000 TL arasında, %19.7’si 1001 ile 1500 TL arasında, %4’ü 1501 ile 2000 TL arasında ve %6.2’si 2001 TL ve üzeri gelire sahiptirler. Katılımcıların çoğunluğunun gelir seviyesinin düşük olduğu söylenebilir.



Şekil 3.2. Firmanın Kurumsal Yapıya Sahipliği

Araştırmamıza katılan iş görenlerin %79'u çalıştıkları firmanın kurumsal bir yapıda olmadığını, %21'i ise çalıştıkları firmanın kurumsal bir yapıya sahip olduğu görüşündedirler. Bu sonuca göre firmaların kurumsal yapılarının iyileştirmeye açık olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8. Firma Hukuki Yapısı Frekans Dağılımı

<i>Firmanın Hukuki Yapısı</i>	<i>Frekans (n=371)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Tek Kişi İşletmesi	52	14
Limited Şirket	127	34,2
Kollektif Şirket	90	24,3
Anonim Şirket	102	27,5

Araştırmaya katılan firmaların hukuki yapısı, İşletmelerin %14'ü tek kişi işletmesi, %34.2'si limited şirket, %24.3'ü kollektif şirket ve %27.5'i anonim şirket türündeki firmalardır.

Tablo 3.9. Firma Çalışan Personel Sayısı Frekans Dağılımı

<i>Firmada Çalışan Personel Sayısı</i>	<i>Frekans (n=371)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
1 – 100	13	3,5
101 – 200	86	23,2
201 – 300	170	45,8
301 ve üzeri	102	27,5

Araştırmaya katılan işletmelerin %3.5’inde 1 ile 100 arasında personel, %23.2’sinde 101 ile 200 arasında, %45.8’inde 201 ile 300 arasında ve %27.5’inde 301 ve üzerinde personel çalışmaktadır. Bu sonuca göre iplik sektöründe faaliyet gösteren firmaların istihdam yönüyle önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.10. Firmanın Tescilli Marka Sahipliği Ait Özellikler

<i>Firmanın Tescilli Marka Sahipliği</i>	<i>Frekans (n=371)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Hayır	371	100

Araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirisinin tescilli markaya sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre iplik sektöründe markalaşmaya gidilemediği söylenebilir.

3.7.2. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Verilerin derlenmesinde kullanılan iplik işletmelerine ilişkin ifadelerle ilgili hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 3.11.’da gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Formalleşme Betimsel Bulguları (n=371)

<i>Formalleşme İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
1. İşletmemizin misyon ve vizyonu yazılı olarak tanımlanmıştır.	1	5	3,51	0,951
2. İşletmemizin birimleri belirlenmiş ve birimler arası ilişkileri tanımlanmıştır.	2	5	3,96	0,683
3. İşletmemizin her biriminde yazılı çalışma prosedürleri ve işgörenlerin görev tanım formları mevcuttur.	2	5	4,06	0,788
4. İşletme içi haberleşmede bilgi yönetim sistemimiz bulunmaktadır.	2	5	3,90	0,819
5. İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.	1	5	3,85	0,785

Tablo 3.11.'daki ifadelerin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalama sahip ifadenin 3. ifade olan; “*İşletmemizin her biriminde yazılı çalışma prosedürleri ve işgörenlerin görev tanım formları mevcuttur.*” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin hemen ardından, “*İşletmemizin birimleri belirlenmiş ve birimler arası ilişkileri tanımlanmıştır.*” ile ilgili ifade gelmektedir. En düşük ortalama sahip ifade ise, “*İşletmemizin misyon ve vizyonu yazılı olarak tanımlanmıştır.*” ifadesi gelmektedir.

Tablo 3.12. Kültürel Güç Betimsel Bulguları (n=371)

<i>Kültürel Güç İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
6. İşletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ve herkesin uyması gerektiği kurumsal ahlaki kurallar vardır.	2	5	3,70	0,841
7. Yönetim içindeki anlaşmazlıklar, kurumun faaliyetlerini engellemeyecek şekilde, süratle çözüme kavuşturulur.	1	5	3,73	0,884
8. İşletme içindeki farklı birimlerde ve işgörenler arasında iyi bir amaç uyumu vardır.	1	5	3,73	0,868
9. İşletmemizde tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.	2	5	3,82	0,808
10. İşletmemizde “biz” duygusu hâkimdir.	1	5	3,67	0,938

Tablo 3.12.'daki ifadelerin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalama sahip ifadenin; “*İşletmemizde tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.*” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Profesyonelleşme Betimsel Bulguları (n=371)

<i>Profesyonelleşme İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
11. İşletmemizde yöneticiler, kendileri ile ilgili işlerde başkalarına sormaksızın karar verirler.	1	5	3,68	1,15
12. İşletmemizde işgörenlerin terfi ettirilmesi; işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	5	3,65	1,184
13. İşletmemiz için kilit önem taşıyan elemanların belli bir dönem olmaması durumunda işler gerektiği gibi yürümektedir.	2	5	4,01	0,824
14. İşletmemizde çalışanlar durumunda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır.	2	5	3,85	0,893
15. İşletmemizde işgörenler kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.	1	5	3,55	0,986
16. İşletmemizde yönetim kurulu ve kalite kurulu toplantıları yapılmaktadır.	1	5	3,78	0,877

Tablo 3.13.'daki ifadelerin değerleri incelendiğinde profesyonelleşme ile ilgili en yüksek ortalama sahip ifadenin 3. ifade olan; “İşletmemiz için kilit önem taşıyan elemanların belli bir dönem olmaması durumunda işler gerektiği gibi yürümektedir.” ifadesi olduğu görülmektedir. En düşük ortalama sahip ifadenin ise, “İşletmemizde işgörenler kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.” ifadesi gelmektedir.

Tablo 3.14. Hesap verebilirlik Betimsel Bulguları (n=371)

<i>Hesap verebilirlik İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
17. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.	2	5	3,57	0,814
18. İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	1	5	3,37	1,101
19. İşletmemiz dış çevresinde (çalışanlar, kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlarca) beğenilen ve bilinen bir kurumdur.	1	5	3,32	1,196
20. İşletmemiz dış çevresinde yaşanan değişimler sonucunda yapılması beklenen düzenlemeleri gerçekleştirebilmektedir.	1	5	3,57	0,89
21. İşletmemiz işgörenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.	1	5	3,32	1,215

Tablo 3.14.’teki ifadelerin değerleri incelendiğinde; hesap verebilirlik ile ilgili ifadelerin hepsinde ortalama değerlerin, kurumsallaşma unsurlarına ait diğer ifadelerle göre en düşük ortalamaya sahip ifadeler olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma unsurları içinde en düşük ortalamaya sahip ifadeler; 19.ifade olan “*İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.*” ve 21 ifade olan “*İşletmemiz işgörenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.*” ifadeleridir.

Tablo 3.15. Tutarlılık Betimsel Bulguları (n=371)

<i>Tutarlılık İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
22. İşletmemizde amaç, hedef, stratejilerimiz çalışma biçimlerimizle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	2	5	3,63	0,802
23. İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	1	5	3,42	1,081
24. İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	5	3,46	0,961
25. İşletmemiz çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır.	1	5	3,44	1,138

Tablo 3.15.’daki ifadelerin değerleri incelendiğinde; *İşletmemizde amaç, hedef, stratejilerimiz çalışma biçimlerimizle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.*” ifadesi en yüksek ortalama sahip tutarlılık ifadesidir.

Tablo 3.16. İşgören Performansı Betimsel Bulgular (n=371)

<i>İşgören Performansı İfadeleri</i>	<i>Min</i>	<i>Maks</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std. Sp.</i>
26. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	2	5	3,85	0,845
27. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	5	3,87	0,858
28. İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	1	5	3,87	0,827
29. İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.	2	5	3,87	0,766
30. Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.	2	5	3,87	0,788
31. Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	2	5	3,80	0,844
32. Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	1	5	3,82	0,911

Tablo 3.16.'daki ifadelerin değerleri incelendiğinde; iřęören performansı ifadelerine ait ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin; “ *Farklı alışma koşullarında aynı performansı gösteririm.*” ifadesi olduğu görölmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadenin ise, “*alışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.*” İfadesidir.

3.7.3. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Bu araştırmada; bağımsız değişken sayısına göre basit ve çoklu regresyon, fonksiyon tipine ise doğrusal regresyon modeli öngörölmüştür. Regresyonda, amaçlardan biri bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2008:199). Basit doğrusal bağlantının etkisini ölçmek için; $Y = \alpha + \beta X + \epsilon$, çoklu doğrusal bağlantının etkisini ölçmek için; $Y_i = \alpha + \beta X^i + \epsilon_i$ ($i=1,2,3,...$) belirtilen standartlaşmış doğrusal regresyon modellerinden yararlanılmıştır. Her iki model için yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla açıklanmıştır.

Basit regresyon modelinde; bağımlı değişken olan iřęören performansı ile bağımsız değişken olan kurumsallaşma unsurlarının (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, hesap verebilirlik ve tutarlılık) her biri ile ayrı ayrı ilişkilerinin ortaya çıkarılması, çoklu regresyon modelinde ise bağımlı değişken olan iřęören performansı ile bağımsız değişken olan kurumsallaşma arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması öngörölmüştür.

1.Regresyon Modeli (Model - 1A)

(Bağımlı değişken: İřęören performansı, Bağımsız değişken: Formalleşme)

Bu regresyon modelinde Formalleşmenin İřęören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki alt hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Formalleşmenin İřęören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Formalleşmenin İřęören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.17. Formalleşme Regresyon Model Özeti

Model -1A Formalleşme				
	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
1	,474a	,225	,223	1,899

Tablo 3.17'e göre, R^2 değeri; 0,225'dir. Bu sonuca göre, İşgören performansındaki %22,50'lik değişim formalleşme tarafından açıklanmaktadır. Yukarıda görülen düzeltilmiş R^2 değeri modeldeki bağımsız değişken sayısındaki artışa göre değişir. Ancak, bu modelde bir bağımsız değişkene göre regresyon yapılmıştır. Tablo 3.51'deki bir diğer önemli test de Durbin-Watson testidir. Modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren testin genellikle 1,5-2,5 civarında olması istenir. Otokorelasyon, hata terimlerinin birbirleri ile ilişki olmasıdır. Bunun üç sebebi şöyle belirtilebilir (Akgül ve Çevik, 2003:316)

- Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyen matematiksel kalıbın yanlış seçilmiş olması,
- Bazı bağımsız değişkenlerin ilişkiye dahil edilmemiş olması,
- Bağımlı değişkende, ölçme hatasının bulunması.

Durbin-Watson 1,899 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA tablosu kullanılmaktadır. Tablo 3.52'de ANOVA tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.18. Formalleşme bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA			
Model -1A Formalleşme		F	Anlamlılık
1	Regression	107,200	,000a

Model -1A					
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı	Standartdize Edilmemiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)	1,942	,190		10,240	,000
Formalleşme	,475	,046	,474	10,354	,000
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)					

Tablo 3.18’e istatistik değeri modele dahil edilen formalleşmenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, formalleşmeye ait parametre değeri: 0,475’dir. Buna göre, istatistiksel olarak, formalleşmeden meydana gelen 1 (Bir) birimlik değişim İşgören performansında 0,475 birimlik değişime sebep olur. Başka bir deyişle, formalleşme işgören performansı üzerinde belirleyicidir. Bu iki değişken için belirlenen hipotezlerde; Formalleşmenin işgören performansı üzerine etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi reddedilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir.

2.Regresyon Modeli (Model – 1B)

(Bağımlı değişken: İşgören performansı, Bağımsız değişken: Kültürel güç)

Bu regresyon modelinde Kültürel güç’ün İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Kültürel Gücün İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Kültürel Gücün İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.19. Kültürel Güç Regresyon Model Özeti

Model -1B Kültürel Güç				
	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
1	,260a	,068	,065	1,800

Tablo 3.19.’a göre R^2 ‘nin değeri: 0,068’dir. Bu sonuca göre, İşgören performansındaki %06,80’lik değişim kültürel güç tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson testine ait 1,800 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.20. Kültürel Güç bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA			
Model -1B Kültürel Güç		F	Anlamlılık
1	Regression	26,796	,000a

Model -1B					
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı	Standartdize Edilmemiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)	2,967	,179		16,579	,000
Kültürel Güç	,244	,047	,260	5,176	,000
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)					

Tablo 3.20'e göre; Kültürel gücün işgören performansı üzerine etkisi anlamlıdır. Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, kültürel güç'e ait parametre değeri: 0,244'dir. Buna göre, istatistiksel olarak, kültürel güçten meydana gelen 1 (Bir) birimlik değişim, İşgören performansında 0,244 birimlik değişime sebep olur. Kültürel Güç bağımsız değişkeni açısından bulgulara bakıldığında;. Bu verilere göre; Kültürel Gücün işgören performansı üzerine etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi reddedilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir.

3.Regresyon Modeli (Model – 1C)

Bağımlı değişken: İşgören performansı, Bağımsız değişken: Profesyonelleşme

Bu regresyon modelinde Profesyonelleşme'nin İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Profesyonelleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Profesyonelleşmenin İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.21. Profesyonelleşme Regresyon Model Özeti

Model -1C Profesyonelleşme				
	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
1	,038a	,001	-,001	1,791

Tablo 3.21' e göre R^2 'nin değeri 0,001'dir. Bu sonuca göre, İşgören performansındaki %0,1'lik değişim Profesyonelleşme bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.22. Profesyonelleşme bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA			
Model -1c Profesyonelleşme		F	Anlamlılık
1	Regression	,528	,468a

Model -1C					
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı	Standartdize Edilmemiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)	3,779	,133		28,469	,000
Profesyonelleşme	,025	,035	,038	,727	,468
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)					

Tablo 3.22'e göre; Performansın işgören performansı üzerine etkisini destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. (İşgören performansı üzerine etkisi anlamlı değildir.) Bu iki değişken için belirlenen hipotezlerde Profesyonelleşmenin işgören performansı üzerine etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi kabul edilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi reddedilir.

4.Regresyon Modeli (Model – 1D)

Bağımlı değişken: İşgören performansı, Bağımsız değişken: Hesap verebilirlik

Bu regresyon modelinde Hesap verebilirliğin İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Hesap Verebilirliğin İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Hesap Verebilirliğin İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.23. Hesap verebilirlik Regresyon Model Özeti

Model -1D Hesap verebilirlik				
Model -1D Hesap verebilirlik	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
1	,211a	,045	,042	1,773

Tablo 3.23.'e göre R^2 'nin değeri 0,045'dir. Bu sonuca göre, örgütsel yapı faktörlerindeki %04,50'lik değişim Hesap verebilirlik bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson testine ait 1,773 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.24.Hesap verebilirlik bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA			
Model -1D Hesap verebilirlik		F	Anlamlılık
1	Regression	17,249	,000a

Model -1D					
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı	Standartdize Edilmemiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)	3,361	,129		26,021	,000
Hesap verebilirlik	,151	,036	,211	4,153	,000
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)					

Tablo 3.24'e göre; Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninin işgören performansı üzerine etkisi anlamlıdır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Hesap verebilirlik değişkenine ait parametre değeri: 0,151'dir. Buna göre, istatistiksel olarak, Hesap verebilirlikten meydana gelen 1 (Bir) birimlik değişim İşgören performansında 0,151 birimlik değişime sebep olur. Bu durumda; Hesap verebilirliğin işgören performansı üzerine etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi reddedilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir.

5.Regresyon Modeli (Model – 1E)

Bağımlı değişken: İşgören performansı, Bağımsız değişken: Tutarlılık

Bu regresyon modelinde Tutarlılığın İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Tutarlılığın İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Tutarlılığın İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.25. Tutarlılık Regresyon Model Özeti

Model -1E Tutarlılık				
	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
1	,297a	,088	,086	1,729

Tablo 3,25.'e göre R^2 'nin değeri 0,088'dir. Bu sonuca göre, İşgören performansında meydana gelen %08,80'lik değişim Tutarlılık bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson testine ait 1,729 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.26. Tutarlılık bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA					
Model -1E Tutarlılık		F	Anlamlılık		
1	Regression	35,616	,000a		

Model -1E					
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı	Standartdize Edilmemiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)	2,812	,182		15,475	,000
Tutarlılık	,291	,049	,297	5,968	,000
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)					

Tablo 3.26'a göre; Tutarlılık bağımsız değişkeninin işgören performansı üzerine etkisi anlamlıdır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Tutarlılık değişkenine ait parametre değeri: 0,291'dir. Buna göre, istatistiksel olarak, Tutarlılık meydana gelen 1 (Bir) birimlik değişim İşgören performansında 0,291 birimlik değişime sebep olur. Bu durumda; Tutarlılığın işgören performansı üzerine etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi reddedilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir.

6.Çoklu Regresyon Modeli (Model –2)

Bağımlı değişken: İşgören performansı, Bağımsız değişken: Kurumsallaşma Unsurları (Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel güç, Hesap verebilirlik ve Tutarlılık) Bu regresyon modelinde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı üzerine etkisine yönelik aşağıdaki ana hipotezler (H_0 ve H_1 hipotezleri) test edilmiştir.

H_0 : Kurumsallaşmanın İşgören Performansı üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Kurumsallaşmanın İşgören Performansı üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.27. Kurumsallaşma Regresyon Model Özeti

Model 2 - Kurumsallaşma				
	R	R kare	Düzeltilmiş R kare	Durbin-Watson
5	,503e	,253	,243	1,904

Tablo 3.27.'e göre R^2 'nin değeri 0,253'dir. Bu sonuca göre, İşgören performansında meydana gelen %25,3'lük değişim Kurumsallaşma bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson testine ait 1,904 sonucu modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.28. Kurumsallaşma bağımsız değişkenine ait Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA						
Model 2				F		Anlamlılık
Kurumsallaşma Uns.		Regression		24,713		,000e

Model 2						
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı		Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	Std. Hata	Standartdize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Anlamlılık
(Constant)		1,609	,232		6,944	,000
Kurumsallaşma UNSURLARI	Formalleşme	,418	,053	,418	7,864	,000
	Kültürel güç	-,008	,055	-,009	-,150	,881
	Tutarlılık	,134	,056	,137	2,416	,000
	Hesap verebilirliklik	,060	,043	,084	1,403	,000
	Profesyonelleşme	-,027	,037	-,040	-,725	,469
Anlamlılık Seviyesi (Sig. = 0.000 < 0.001)						

Tablo 3.28.'de görülen regresyon bulgularına göre; kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisi model istatistiki açısından anlamlıdır ($F=24.713$, Sig. = $0.000 < 0.001$). Çoklu regresyon modeline göre işgören performansına en fazla etki eden kurumsallaşma unsurları sırasıyla formalleşme, tutarlılık ve hesap verebilirliktir. Profesyonelleşme ve kültürel güç bağımsız değişkenlerinin ise işgören performansına anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezleri olan Kurumsallaşmanın işgören performansı üzeri etkisinin olmadığını savunan H_0 hipotezi reddedilirken, etkisinin olduğunu savunan H_1 hipotezi kabul edilir.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Malatya ilinde faaliyet gösteren iplik işletmelerinde çalışan iş görenlere uyguladığımız bu araştırmamızda, işletmelerde kurumsallaşmanın (formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık) işgören performansı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaca bağlı olarak araştırmamız; kurumsallaşma ve performans kavramları teorik olarak araştırılarak başlanmıştır. Çalışmamız üç bölümden oluşmuş olup, birinci bölümde kurumsallaşma, ikinci bölümünde performans kavramları teorik olarak bütün yönleri ele alınmış ve geniş açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma, uygulama yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, kurumsallaşma çabaları içerisinde en yüksek aritmetik ortalama ile (4.06) formalleşme faaliyetleri yer alırken, bunu 3.87 ortalama ile işgören performansı ve 3.70 ortalama ile de kültürel gücün takip ettiği tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Kurumsallaşma unsurlarının işgören performansı üzerine etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizlerin sonucunda; formalleşme, kültürel güç, tutarlılık ve hesap verebilirlik unsurlarının işgören performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu, profesyonelleşmenin işgören performansı üzerinin etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsallaşmaya bağlı olarak işgören performansını yükseltmek isteyen tekstil işletmeleri için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.İşletmelerde koordinasyonun artırılması, çatışmaların azalması ve yapılan işlerde kontrolün sağlanması için formalleşme sağlanılmalıdır. Bunun için işletmeler eylemlerini; kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlemeli ve işletme içindeki fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde yapılarını dizayn ederek yönetsel fonksiyonları yazılı hale getirmelidirler.

İşletmelerde işgörenlerin uzmanlık bilgisinden mümkün olduğunca çok yararlanmak, sektördeki diğer işletmelerle yardımlaşma ve dayanışma içinde olmak için profesyonel çalışan ve yöneticiler istihdam edilmelidir. Profesyonel çalışanların istihdamı ile birlikte işletmede profesyonel bir iklim oluşturulmalıdır. Ayrıca profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmelidir.

İşgörenlerin katılımının artırılması, çalışanlar arasında dayanışmanın sağlanması, sinerjinin oluşturulması ve alınan kararların kolay uygulanabilmesi için işletmede yöneticiler tarafından güçlü bir kültür oluşturulması gerekmektedir. Bunun için normlar, etik kurallar ve değerler geliştirmeli ve bunların bütün çalışanlarınca paylaşılması sağlanmalıdır.

Yöneticiler; işletmenin misyonu ve eylemleri arasında uyum sağlayarak, benzer işi yapan işletmelerin uygulamaları takip ederek ve verdikleri sözleri tutarak işgörenlerin kuruma bağlılığını artırabilirler. Ayrıca topluma karşı sorumluluk bilinciyle eylemler gerçekleştirerek işletmeleri topluma açık hale getirmelidirler. İşletmelerin hesap verebilir olması, toplumda ve çevrede işletmeleri meşrulaştırarak güven kazandıracaktır.

Bu çalışma teori ve uygulama alanı açısından sınırlamalara sahip olsa da yazında önemli bir katkıya sahiptir. Özellikle Türkiye’de kurumsallaşma konusunun işgören performansına etkisinin tekstil işletmeleri açısından incelenmiş olması bu sektörün yöneticilerine ve bu alanda çalışmak isteyen akademisyenlere yol gösterecektir. Ayrıca bu çalışma; tekstil işletmelerinde kurumsallaşmanın işgören performansına olan etkilerinin incelenmesi konusunda rehber olabileceği düşünülerek hazırlanmıştır.

KAYNAKLAR

- ABAGAIL, McWilliams and SIEGEL, Donald (2001), *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, The Academy of Management Review, 26(1), s.117-127.
- ACUNER, Tamer (2000), *Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:2, sayı:2
- AKAT, İlter -ATILGAN, Turan (1992), *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayınları, Ankara.
- AKAL, Zühal; (1992), *İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi*, MPM, Yayın No. 473. Ankara.
- AKDEMİR, Ali (2009), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa.
- ALDEMİR, C., A. ATAOL, G. BUDAK (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir,
- ALTAN, Y. (2005), *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ARMSTRONG, M. (1996), *Employee Reward* (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- APPELBAUM, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr (2009), *Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)*, Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1, 2009, p.9-14.
- ATAMAN, G., (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- AYDEMİR, Muzaffer (1998), *İşletmelerin Yaşam Döngülerinin Uzatılmasına İlişkin Bir Çalışma*, Yönetim Ve Ekonomi, sayı:4, s.1-10.

- AYDIN, Mustafa (2000), *Kurumlar Sosyolojisi*, 2. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- AYPAY, Ahmet - ŞAHİN, Çiğdem - IŞIK, Halil (2003), *Eğitimde Yapısal Değişim ve Kurumsallaşma: Bir Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Görüşleri*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 3 (2), Kasım, s.295-322.
- APAYDIN, Fahri; (2007), *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayını, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ.(2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYER, Ertuğrul (2003), *Kurumsallaşma Yönelimli Entellektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*, Doktora Tezi, Isparta
- BEACH, D.S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. Macmillan Publishing Co., Inc.Newyork.
- BENLİĞİRAY, S. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- BİNGÖL, D. (1996), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- BOLTON, T. (1997), *Human Resource Management: An Introduction* (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- BROOKS, WILLIAM K. and GARRY D. COLEMAN (2003), “Evaluating Key Performance Indicators Used to Drive Contractor Behavior at AEDC”, *Engineering Management Journal*, 15(4), s.29-39.
- CANMAN, D.(2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

- CANITEZ, A. B. ve SOLMUŞ, T.(2000), *Performans Değerlemesi*, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı: 16-17, Mart-Haziran, s.108-109
- ÇAKICI, Ayşehan (2002), *Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları ve Beklentileri*, Mersin Üniversitesi Yayınları, Yayın No:9, Mersin.
- CAN, Halil ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (2005), *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*,5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- CARSON, Stephen J., TIMOTHY M. Devinney, GRAHAME R.Dowling, and GEORGE John (1999), *Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems*, Journal of Marketing, 63(Special Issue), s.115-130.
- CASCIO, F. W.(1992), *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, 2. Baskı, New York.
- CAVUŞGİL, S. TAMER and SHAOMİNG ZOU (1994), *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures*, Journal of Marketing, 58(1), s.1-21
- ÇEVİK, H. Hüseyin (2003), “Modern Devlette Kamu Politikası Oluşturma: Kavramlar, Aktörler, Karar Verme, Kamu Politikası Süreci ve Türkiye Analizi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller Dünya ve Türkiye Yansımaları*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Eylül.
- CEMALOĞLU, N. (2002), *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü*, Milli Eğitim Dergisi, s.153-154.
- CHIN,KWAI-SANG, KIT-FAI, PUN and HENRY LAU (2003),“Development of a Knowledge-based Self-Assessment System for Measuring Organizational Performance”, *Expert Systems with Applications*, 24, s.443-455.
- COHEN, Aaron and KOL, Yardena (2004), *Professionalism and Organizational*

- Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses*, Journal of Managerial Psychology, 19(4), s.386-405.
- DANDO, Nicole and SWIFT, Tracey (2003), *Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap*, Journal of Business Ethics, 44(2/3), s.195-200.
- DANLEY, John R. (2000), *Philosophy, Science and Business Ethics: Frederick's New Normative Synthesis*, Journal of Business Ethics, 26(2), s.111-124.
- DEMİR, Y.(2006.), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karsılastırmalı Bir Model*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DİMAGGIO, Paul J. -POWELL, Walter W. (1983), "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol: 48., s.147-160
- EFİL, İ.(1989), *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*, Sidre Yayıncılık, Bursa.
- EREL, Derya (2002), *Yeni Kurumsalcı Yaklaşım, Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu?*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE Dergisi, cilt:2, sayı:5, s.88-107.
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Çalışan Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, Küre Yayını, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize -ÖZKAYA, Sibel (2004), *ISO 9000 Belgesi Olan Örgütlerde Çalışanların Kurumsallaşmaya İlişkin Algıları*, Amme İdaresi Dergisi, cilt:27, sayı: 2, s.181-195.
- FINDIKÇI, İ.(2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5.Baskı, İstanbul.
- GARİH, Üzeyir (2004), *Yönetim Teknikleri*, Hayat Yayınları, İstanbul.

- GREENING, Daniel W. and GRAY, Barbara (1994), *Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues*, Academy of Management Journal, 37(3), s.467-498.
- GOTTLIEB, Jonathan Z. and SANZGIRI, Jyotsna (1996), *Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organization*, Journal of Business Ethics, 15 (12), s.1275-1285.
- GÜROL, Yonca (2005), *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım İstanbul.
- GÜRÜZ, D., G. Ö. YAYLACI(2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- HELVACI, M. A.(2002), *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s.155-169,
- İBİCİOĞLU, H.(2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*, Fakülte Kitabevi, Isparta.
- İBİCİOĞLU, H. ve İşler, D. B., (2005), *İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14 Mayıs, s.441-455
- JAWORSKI, Bernard J. and MERCHANT, Kenneth A. (1988), *Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences*, Journal of Marketing, 52(3), s.23-39.
- KAHYA, E. (2002), *Performans Değerlemesi*, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını, Eskişehir.
- KARPUZOĞLU, Ebru (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, Ağustos.
- KAYNAK, T. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

KOCACIK, Faruk (2003), *Toplumbilim Ders Notları*, 3. Baskı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.

KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOSTOVA, Tatiana (1999), *Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective*, The Academy of Management Review, 24(2), s.308-324.

KÖK, Sabahat Bayrak (2005), *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı*, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs, Ankara, s.41-55.

LANGAN-FOX, Janice and PHILOMENA Tan (1997), *Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(3), s.273-293.

LAWRENCE, T. B., WINN, M. I., and JENNINGS, P. D., (2001), *The Temporal Dynamics of Institutionalization*, Academy of Management Review, 26, 4, s.624-644.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004), *Örgüt - Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre Ve Örgütsel Doku*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Aralık, s.285-307.

MALATYATSO, <http://www.malatyatso.org.tr/uyelik/uye-sorgulama/> Erişim Tarihi: 02.03.2013

MATSUNO, Ken, MENTZER, John T. and ÖZSOMER, Ayşegül (2002), *The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance*, Journal of Marketing, 66(3), s.18-32.

McADAM, Rodney and BAILIE, Brian (2002), "Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: The Role of Business Improvement

- Models”, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9/10), s.972-996.
- MIZRUCHI Mark S. ve FEIN Lisa C. (1999), *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*, *Administrative Science Quarterly*.
- MEYER, John W –ROWAN, Brian (1997). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, v.83, iss.2, s.340-363.
- MIHÇI, Hakan (2000), *İktisat Yazınında Kurum Ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not*, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, 489498.
- NAKİP, Mahir-AKDOĞAN, Asuman-ÇELİK, Asım-UZAY, Şaban-İLKAY, M.Sıtkı (2002), *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- NOBLE, Charles H., RAJIV K. Sinha, and AJITH Kumar (2002), *Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications*, *Journal of Marketing*, 66(4), s.25-39.
- OKAY, Ayla (2002), *Kurum Kimliği*, MediaCat Kitapları, İstanbul, Nisan.
- OYMAN, Sumru (2009), *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türk Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M.A. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansının Değerleme*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- OZANKAYA, Özer (1994), *Toplumbilim*, 8. Basım, Cem Yayınevi, İstanbul, Ocak.
- ÖZDEMİR, E.(2002), *Hedeflere Göre PD Yöntemi*, ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e-dergi), Cilt: 4, Sayı: 21

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın önündeki Bazı Engeller*, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Ağustos.
- ÖZKARA, Belkıs (2000), *Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Temmuz, s.1-17.
- ÖZTÜRK, Sezen (2008), *Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu Ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı*, Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- PALMER, M.(1993), Winters T.K., çev: Şahiner,D., İnsan Kaynakları, Rota Yayın, 1.baskı, İstanbul.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali (2004), *Arkadaş Türkçe Sözlük*, Arkadaş Yayınevi, 8. Baskı, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayını, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z.(2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.baskı, Bursa.
- SAVCI, İlkey (1999), *Örgüt Ve Birey*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1.Basım, Ankara.
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, Haziran.
- SEN, SANKAR and C. B. BHATTACHARYA (2001), “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Research*, 38(2), s.225-243
- ŞENOL, G.(2003), “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1.

- SULIMAN, A. M. T. (2001), *Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan*, Creativity and Innovation Management, 10/1, s.49-59.
- SWAIT, Joffre and ERDEM, Tülin (2002), *The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior*, Journal of Marketing Research, 39(3), s.304-320.
- TEKİN, Halil (1993), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, İstanbul: Yargı Yayınları.
- TİMUR, H.(1983), “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, *A.İ.D.*, Cilt: 16, Sayı: 3, (Eylül), s.4-22.,
- TURAL, Mehmet (2007), *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma - Doktora Tezi – Çukurova Üniversitesi, Adana.*
- TURGUT, H.(2001), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Eylül, s.56-68,
- TURUNÇ, Ömer (2010), “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi”, *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), s.251-269.
- TUTAR, H. (2007), *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi*, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, 42/4, s.31-47
- TDK, <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 02.10.2012
- TÜRKMENOĞLU, İdil Akidil (2005), *Kurumsallaşma ve Organizasyon*
- UZUNÇARŞILI, Ülkü - TOPRAK, Meral - ERSUN, Oğuz (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Ocak, İstanbul.

UYARGİL, C., ve diğ.(2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

UYARGİL, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.

WADDOCK, Sandra (2004), *Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real*, Journal of Business Ethics, 50(4), s.313-327.

WESTPHAL, James D., RANJAY Gulati, and STEPHEN M.Shortell (1997), *Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption*, Administrative Science Quarterly, 42(2), s.366-394.

VAUGHAN, S.(2003), “Performance: Self as the Principal Evaluator”, *Human Resource Development International*, Cilt: 6, Sayı: 3, Eylül, s.371-385.

YENİCE, Ebru (2006), *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi*, Maliye Dergisi, Sayı 150, Ocak-Haziran, s.122-132.

ZAJAC, Edward J. and WESTPHAL, James D. (2004), *The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions*, American Sociological Review, 69(3), s.433-457.

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Malatya’da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Malatya’da tamamladı. 2003 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tekstil Mühendisliği bölümünde lisans öğrenimini tamamladıktan sonra 2011 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans öğrenimine başladı ve halen devam etmektedir.

EK 1. ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İşletmelerde kurumsallaşmanın işgören performansı üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Yapılan anket yüksek lisans tezinde kullanılacağından sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti, araştırmanın güvenilirlik derecesini artıracaktır. Aşağıdaki soruları sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz. Katılarınız için teşekkür ederim.

Hanifi KARAÇINAR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü

İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tel: 0536 674 83 27 Email: hk1979@hotmail.com

I. BÖLÜM

1.Cinsiyetiniz?

☐ Erkek ☐ Bayan

2.Yaşınız?

☐ 16-20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

3.Eğitim Düzeyiniz?

☐ Okur yazar ☐ İlk öğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Fakülte

4.Şirketteki pozisyonunuz?

☐ İşçi ☐ Usta ☐ Yönetici (Teknik İşler) ☐ Yönetici (İdari işler)

5.Şirketteki çalışma süreniz?

☐ 0-1 yıl ☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

6.Aylık gelir düzeyiniz?

☐ Asgari Ücr. ☐ Asg.Ücr. –1000₺ ☐ 1001–1500₺ ☐ 1501-2000₺ ☐ 2001₺ ve üzeri

7.Şirketinizin hukuki yapısı?

☐ Tek Kişi İşl. ☐ Limited Şti. ☐ Kollektif Şti. ☐ Anonim Şti. ☐ Komandit Şti.

8.Toplam personel sayısı?

☐ 1-100 ☐ 101-200 ☐ 201-300 ☐ 301 ve üzeri

9. Size göre şirketiniz kurumsalmıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

10. İşletmenize ait tescilli markanız var mı, belirtiniz?

☐ Evet ☐ Hayır

II.BÖLÜM

İşletmenizde <u>formalleşme</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
1	İşletmemizin misyon ve vizyonu yazılı olarak tanımlanmıştır.					
2	İşletmemizde önceden saptanmış tüm kurum düzeyinde stratejik plan, politika, amaç ve hedeflerimiz mevcuttur.					
3	İşletmemizin birimleri belirlenmiş ve birimler arası ilişkileri tanımlanmıştır.					
4	İşletmemizin her biriminde yazılı çalışma prosedürleri ve işgörenlerin görev tanım formları mevcuttur.					
5	İşletmemizde yazılı olarak belirlenmiş personel seçme, yerleştirme ve değerlendirme politikası mevcuttur.					
6	İşletme içi haberleşmede bilgi yönetim sistemimiz bulunmaktadır.					
7	İşletmemizde etkin bir raporlama sistemi mevcuttur.					
8	İşletmemizde bütün faaliyetler yazılı hale getirilmiş olup prosedürler, görev tanım formları, güvenlik ve çalışma şartlarının anlatıldığı yazılı el kitapçıkları bulunmaktadır.					

İşletmenizde <u>kültürel güç</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
9	İşletmemizde davranışlarımızı yönlendiren ve herkesin uyması gerektiği kurumsal ahlaki kurallar vardır.					
10	Yönetim içindeki anlaşmazlıklar, kurumun faaliyetlerini engellemeyecek şekilde, süratle çözüme kavuşturulur.					
11	İşletme içindeki farklı birimlerde ve işgörenler arasında iyi bir amaç uyumu vardır.					
12	İşletmemizde tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.					
13	İşletmemizde “biz” duygusu hâkimdir.					

İşletmenizde <u>profesyonelleşme</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
14	İşletmemizde yöneticiler, kendileri ile ilgili işlerde başkalarına sormaksızın karar verirler.					
15	İşletmemizde personel alımı sürecinde uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.					
16	İşletmemizde işgörenlerin terfi ettirilmesi; işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
17	İşletmemiz için kilit önem taşıyan elemanların belli bir dönem olmaması durumunda işler gerektiği gibi yürümektedir.					
18	İşletmemizde çalışır durumda bir iç denetim sistemi bulunmaktadır.					
19	İşletmemizde işgörenler kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.					
20	İşletmemizde sürekli performans düşüklüğü gösteren çalışanlar için, performans geliştirici çalışmalar yapılır.					
21	İşletmemizde yönetim kurulu ve kalite kurulu toplantıları yapılmaktadır.					
22	İşletmemizde elde edilen veriler, en etkin şekilde analiz edilir ve sonuçlar tüm çalışanlarca bilinir.					
23	İşletmemiz gerektiğinde danışmanlık hizmeti almaktadır.					

İşletmenizde <u>hesap verebilirlik</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
24	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirlik.					
25	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
26	İşletmemiz dış çevresinde (çalışanlar,kamuoyu, iş yapılan kişi ve kuruluşlarca) beğenilen ve bilinen bir kurumdur.					
27	İşletmemiz dış çevresinde yaşanan değişimler sonucunda yapılması beklenen düzenlemeleri gerçekleştirebilmektedir.					
28	İşletmemiz işgörenler karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.					

İşletmenizde <u>tutarlılık</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
29	İşletmemizde amaç, hedef, stratejilerimiz çalışma biçimlerimizle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.					
30	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
31	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
32	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
33	İşletmemiz çalışanlarına verdiği sözleri tutmaktadır.					
34	İşletmemizi sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir simgesi ve işareti mevcuttur.					

Aşağıda belirtilen <u>ışgören performansı</u> ile alakalı ifade sizin durumunuzu hangi düzeyde yansıtmaktadır?		Kesinlikle Gerçekleştirilmemekte	Gerçekleştirilmemekte	Fikri yok	Gerçekleştirilmekte	Kesinlikle Gerçekleştirilmekte
35	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
36	Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.					
37	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
38	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
39	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
40	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.					
41	İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.					
42	Farklı çalışma koşullarında aynı performansı gösteririm.					
43	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.					
44	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.					