



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1869>

Citation: Karalınç, T. (2020). Örgüt ikliminin çalışanların performansına etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(53), 1314-1327.

Doktora Öğrencisi Turgay KARALINÇ

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE,

0000-0003-2763-9851

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

ÖZET

Bu çalışmada, örgüt ikliminin çalışan performanslarına etkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, küreselleşmenin getirdiği değişimlere uyum sağlamaları gerektiği belirtilmektedir. İşletmede bulunan yaklaşımlar, kurallar ve uygulamalar farklı olabileceği gibi bu durumun, çalışanlarda farklı algılar yaratmasına ve örgüt ikliminden etkilenerek farklı tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 180).

Örgütsel iklim; çalışanları tatmin ettiğinde, çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin ortaya konmasına ve iş tatmini elde edilebilmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmini bulması ise; örgütsel bağlılıklarının artmasına, performans ve başarı güdülerinin yükselmesine ve işten ayrılma isteklerinin ortadan kalkmasına katkılar sağlamaktadır. Örgüt iklimi, işletmenin kendine özgü özelliklerini yansıtmayı sağlar ve çalışan performansını etkiler. Diğer özelliklerinden biri ise; işletmelerin biçimsel yapılarına benzememesi ve informal özellikler göstermesi olarak belirtilmektedir. Örgüt iklimini belirleyen ve bir örgüt iklimini diğerinden ayıran temel unsur, çalışanların örgüt ortamındaki algı benzerlikleri olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 23).

Dolayısıyla bu çalışmada; örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin önemi, örgüt ikliminin amacı, performansın faydaları, örgüt ikliminin özellikleri, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, kuruluş yerinin önemi, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim, çalışan performansının önemi, çalışan performansının amacı, çalışan performansının çeşitleri ve çalışan performansının özellikleri, örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve performans yönetiminin, örgütün finansal ve fiziksel kaynaklarına etkileri incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Çalışan Performansı, Verimlilik.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the effects of organizational climate on employee performances.

It is stated that businesses need to adapt to the changes brought about by globalization in order to survive. The approaches, rules and practices in the enterprise may differ, and this causes different perceptions in employees and displays different attitudes and behaviors by being affected by the organizational climate (İşcan & Karabey, 2007: 180).

Organizational climate; When it satisfies the employees, it contributes to reveal the creativity skills of the employees and to obtain job satisfaction. If employees find job satisfaction; It contributes to increasing their organizational commitment, increasing their performance and success motives, and eliminating their desire to quit. Organizational climate ensures that the business reflects its unique characteristics and affects employee performance. One of the other features is; It is stated as not being similar to the formal structures of enterprises and showing informal features. The basic factor that determines the organizational climate and separates one from the organizational climate is expressed as the perceived similarities of the employees in the organizational environment (Çekmecelioğlu, 2005: 23).

Therefore, in this study; the concept of organizational climate, the importance of organizational climate, the purpose of organizational climate, the benefits of performance, the characteristics of organizational climate, organizational goals, organizational structure, rewarding, the importance of the place of establishment, organizational values and norms, organizational communication, the importance of employee performance, the purpose of employee performance, types of employee performance and the characteristics of employee performance, the impact of organizational climate on employee performance, and the effects of performance management on the organization's financial and physical resources.

Keywords: Organizational Climate, Employee Performance, Productivity.

1. GİRİŞ

Örgüt iklimi, bir işletmedeki çalışanların, işletme uygulama ve kuralları, işletme yöneticilerinin davranış ve tutumları ve çalışanların birbirleri ile olan etkileşimleri sonucunda, çalışanlarda oluşan psikolojik bir algı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iklimin çalışanlar tarafından olumlu algılanması, çalışanların, örgütsel başarılarında, performanslarında, kişisel başarılarında, işe bağlılıklarında ve motivasyonlarında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu nedenlerle, örgüt iklimleri ve çalışanların performansları arasındaki ilişkiler birçok araştırma konusu olmuş ve bununla ilgili bağlantılar tespit edilmiştir. Her bireyin, eğitim durumu, kişilik özelliği ve düşüncesi birbirinden farklı olmaktadır. Bu nedenle, aynı işletme içerisinde, her bireyin farklı örgüt iklimi anlayışı olabilmektedir. Bu algı farklılıkları, örgüt iklimlerinin, işletme yöneticileri tarafından yönetilmesi gerektiğini özetlemektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, tek bir bireye yönelik çalışmalar yapmaktansa, çoğunluğu mutlu edecek çalışmalar yapması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışanların örgüt iklimini olumlu algılaması, işletme başarısının da yüksek olmasını sağlamaktadır (Güner, 2015: 8).

Örgütsel iklim, işletme çalışanlarının ortamlarına dair algılarıdır. Örgütsel iklimlerin olumlu algılanmaları, çalışanların, verimlilik, etkinlik ve başarı güdülerinde önemli bir yere sahip olmaktadır. Çünkü çalışanların performanslarının, diğer örgütsel ve yönetsel faktörlerin yanında, örgüt iklimlerinin olumlu algılanmalarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Algıları kişilerin, kültürleri, eğitimleri, inançları ve deneyimleri etkilediği için her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Uyaran kişi aynı olmasına rağmen algılamaların farklı olması, gerçekler ile algılar arasındaki farklardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 196).

2. ÖRGÜT İKLİMİ

İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi için, çalışanları motive eden ve yenilikçi bir örgüt ikliminin olması gerekmektedir. Bu kısımda, örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin önemi, örgüt ikliminin amacı, performansının faydaları ve örgüt ikliminin özellikleri izah edilecektir.

2.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt iklimi, insanların davranışlarını etkileyen durumsal ve çevresel belirleyiciler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları aynı anlamda kullanılmakta olsalar bile anlam bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Her bireyin kendine özgü, onu diğer bireylerden ayıran bir kişiliği ve her işletmenin de, onu diğer işletmelerden açıkça ayıran bir özelliği bulunmaktadır. Örgüt ikliminin de buna benzediği belirtilmektedir. Temel olarak örgüt iklimi, bireylerin dahil oldukları kuruluşlar hakkındaki algılarını yansıtmaktadır. Örgütsel iklimi, işletmelerin sosyal ortamı olarak da tanımlamak mümkündür (Ekvall, 1987: 190).

2.2. Örgüt İkliminin Önemi

Çalışanlardaki algı farklılıkları, örgüt ikliminin doğru yönetilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalarda, çalışanların, motivasyonları, işe duydukları tatmin, performansları ve işe bağlılıkları ile örgüt iklimi arasında bağlantılar olduğu tespit edilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 119).

Örgüt ikliminin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hunton, Lipincott ve Reck, 2003: 166);

1. Maliyet ve kaliteyi izleme noktalarında ölçüm yapılabilmesine yardımcı olmaktadır.
2. İşletme içerisindeki iş gücünün verimliliğini sağlamaktadır.
3. İşletmelerdeki hesapların denetimini ve kontrolünü kolaylaştırır.
4. Ortak amaçların yaygınlaşmasını sağlar.
5. İşletmelerin içerisindeki iş sürecinin geliştirilmesini sağlamaktadır.
6. İşletme sürecinin ve kaynaklarının performans değerlendirilmesini sağlar.
7. İşletme birimlerinin arasında bütünlüşmeyi sağlayıp, bireyler arasındaki bilgi paylaşımını artırır.

2.3. Örgüt İkliminin Amacı

Örgüt ikliminin amacı, örgütsel iklimin boyutlarını ortaya koyabilmek ve işletmeler açısından önemlerini analiz etmektir. İlimli bir örgüt ikliminin varlığı, işletmelerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir role sahip olmaktadır. Aynı zamanda olumlu bir örgütsel iklim yaklaşımı, işletmelerin kendi öz yeteneklerinin ve değerlerinin farkına varabilmeleri açısından da büyük önem arz etmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

2.4. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt ikliminin özellikleri (Tutar ve Altınöz, 2010: 196);

1. Genel Algı; bireylerin, çalıştıkları işletmedeki sosyal ortamları hakkındaki izlenimlerinin aktarılmasıdır.
2. Soyut ve Somut Olmayan Kavram; örgütsel iklim nitel bir kavram olarak belirtilmektedir. Bu nedenle, örgüt iklimi bileşenlerini nicel ya da ölçülebilir birimlerde açıklamak çok zor olmaktadır.
3. Eşsiz ve İlçe Kimliği; örgütsel iklim her işletmeye ayrı bir özellik verir. Bu da işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özellikler olmaktadır.
4. Kalıcı Kalite; örgüt iklimi yalnızca bir süre oluşmaktadır. İşletme çalışanlarının yaşadıkları iç çevrenin, kalıcı kalitesini temsil etmektedir.
5. Çok Boyutlu Konsept; örgütsel iklimin, işbirliği, bireysel özerklik, çatışma derecesi, otorite yapısı, liderlik tarzı ve iletişim şekli gibi birçok boyutu bulunmaktadır.

2.5. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgütsel iklim, işletme çalışanlarının, örgütlenebilme konusundaki tutumlarının bir yansıması olarak belirtilmektedir. Araştırmacıların, örgüt ikliminin tanımında, işletme özelliklerinin bireysel algılanmasındaki verileri kullandıkları belirtilmektedir. Bu kısımda, örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, kuruluş yerinin önemi, örgütsel değerler ve normlar ve örgütsel iletişim izah edilecektir.

2.5.1. Örgütsel Amaçlar

İşletme amaçları, işletmelerin türlerine göre değişmektedir. İşletmeler amacına insanların gerçekleştirdiği eylemler sayesinde ulaşmaktadırlar. Çünkü işletmeler için başında belirlenen yapı, misyon ve amaçlar simgesel anlatımlar olmaktadır. İşletmeler, bireysel amaçlara ulaşabilmek için, çalışanların sınırlı ve farklı yeteneklerini kullanmaktadırlar. İşletmelerin stratejik amacı, misyonu ve vizyonunun açık ve anlaşılır olması, çalışanın motivasyonu ve çabasını belirlenen amaca odaklamasını kolaylaştırmaktadır. Ortak plan ve amaçlar; hem örgüt ikliminin gelişmesini sağlamakta, hem de bireysel ve kolektif eylemleri ölçebilen ve ayarlanan araçları sağlar (Açıkalin, 1996: 3).

2.5.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapılar, bir organizasyon içerisinde var olan ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Kimlerin, nerede, ne yaptıklarını gösteren bir şema olarak belirtilmektedir. İşletmelerin, somut ya da fiziksel yanlarını oluşturan, aynı zamanda örgüt kültürü ve örgüt iklimlerinden oluşan soyut değerler, örgüt yapısını belirleyen faktörler olarak ifade edilmektedir. Bunlara; demokratik ya da otoriter yönetim anlayışı, kontrol alanının dar veya geniş olması, işletmenin hiyerarşik ya da yatay oluşu, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi gibi faktörler örnek verilmektedir. Örgütsel yapılar; örgüt iklimi ve örgüt kültürünün somut şekli olarak ifade edilmektedir. İşletmeler ne kadar vizyoner ve dinamik olursa; ekip çalışması, iletişim ve karar verme faktörleri de o kadar başarılı olmaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşik kademelerin azaltılmasının başarı için gerekli olduğu belirtilmektedir (Güzelcık, 1999: 91).

Tablo -1 Örgüt Yapısı ve Sonuçları

Örgüt Yapısı	Sonucu
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik	Tatminsizlik, verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek, açık, yatay, merkezi olmayan, doğal	Yüksek iş tatmini, yüksek verimlilik, etkin örgütsel yönetim

Tabloya bakıldığında, örgüt yapılarının, değişimlere uyum sağlamada çok önemli olduğu görülmektedir. Otoriter, dikey ve merkezi örgüt yapısı, değişimlerin önündeki engel olmaktadır. Örgüt yapılarının, değişimlere engel olmaması gerekmektedir. Değişim yeteneklerinin temeli ise, güven ilişkilerine dayanmaktadır (Güzeltik, 1999: 91).

2.5.3. Ödüllendirme

Örgüt iklimini sağlayabilmek için, motivasyonu oluşturan değerlerden biri de takdir edilme ve ödüllendirilme olarak belirtilmektedir. Yöneticiler, cezai yaptırımlar uygulayabildiği gibi ödüllendirme de yapmalıdır. Çünkü takdir edilme ve ödüllendirmeler, çalışanları başarıya teşvik eden, en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Örgüt iklimi ve kültürünün sağladığı, çalışanın motivasyon ve moralini sağlayan enerjiler, işletme yapısını hedeflerine doğru yönlendirmektedir. Ödüllendirme süreçlerini yılda bir kez yapılmakta olan formaliteler olarak değerlendirmektense, bunları, çalışan ve yöneticilerin günlük çalışma yaşamlarının bir parçası haline getirmeleri gerektiği belirtilmektedir. Çünkü birçok çalışanın, yöneticisinin teşekkür etmek ve takdir etmek için kendilerine ayırdığı vakitten motive oldukları tespit edilmektedir. Teşekkür; maliyeti az olan fakat ılımlı örgüt iklimi gibi önemli sonuçlar doğurabilen bir kavram olmaktadır (Genç, 2005:129).

2.5.4. Liderlik Tipi

Liderlik; bir grup insanın, belirli amaçlar etrafında toplandığı ve belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için onları harekete geçiren, yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin görevi, öğrenme sürecini tasarlamaları olarak belirtilmektedir. Liderin, duygularını aktarabilme becerisi ne kadar fazla olursa, örgütsel iklim bilinci de o kadar güçlü bir şekilde yayılır. Yönetim; belirli bir amaca ulaşabilmek için, elindeki tüm kaynakları, etkin, uyumlu ve verimli bir şekilde kullanabilecek kararlar alabilme ve uygulama sanatı olarak adlandırılmaktadır. Yöneticiler ise, bu süreci yöneten kişiler olarak tanımlanmaktadır. Karar verme rolü, kişiler arasındaki roller ve bilgi rolü olmak üzere yöneticilerin üç türde örgütsel rolü bulunmaktadır. Bu roller, liderlerin, işletmedeki çalışanların karşılaştıkları sorunları, verimli bir şekilde halletmelerini ve tecrübelerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Liderlerin, ruh halleri ve eylemleri, liderlik ettikleri insanların ruh hallerine ve performanslarına yansımaktadır (Senge, 2006: 368).

2.5.5. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütsel iklim, çalışanların, eylem ve işlemlerini, yargılama, nitelendirme ve değerlendirme ölçütlerinin kaynağı olarak belirtilmektedir. Değerler, normlardan daha somut ve geniş kavramlar olmaktadır. Örgütsel iklim, norm ve değerlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel değerlerin, bir normu, çalışanlar tarafından uygulanacak, kurallar ve ölçütler niteliğine ulaştırdığı bilinmektedir. Normlar ise, örgüt kültürü içerisindeki davranışları etkileyen, sosyal sistemleri güçlendiren ve kurumsallaştıran öğeler olarak ifade edilmektedir. Normlar, çalışanların, işletme içerisinde, nasıl davranmalarını gerektiğinin yollarını göstermektedir. Çalışanların rolleri, normlar ile değerlendirilmektedir. Çalışanların işletmeye karşı sorumluluk üstlenmesini sağlarken, aynı zamanda işletmede ki rollerini onaylamaktadır (Genç, 2005: 133).

2.5.6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim; bir grup insanın belirli bir amaç etrafında toplanmalarını, güç birliği yapmalarını, işletme amacına yönelik etkili bir biçimde çalışmalarını sağlayan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki bütün insan etkinliklerinin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim; işletmenin hedefine ulaşabilmesi için gereken, yönetim ve üretim süreçlerinde, denetimi, eşgüdümü, karar almayı, bilgi akışını, eğitimi ve değerlendirmeyi sağlayabilmek için belirli kurallar içerisinde

gerçekleşmektedir. İletişimin sayesinde, toplumlar, insanlar ve işletmeler arasında etkileşimler sağlanmaktadır. İşletmelerin kuruluş aşamasında, örgütsel unsurlar bir araya getirilip, organize edildikten sonra, çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmesi iletişim sayesinde olmaktadır. Etkin ve iyi bir iletişim, yönetsel tüm faaliyetler ve koordine edilen tüm sonuçlara ulaşabilmek için büyük bir öneme sahip olmaktadır (Akıncı, 2002: 22).

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansları sonucunda, çalışan bireylerin, yaptıkları işten ve işi yapış şekillerinden memnun olduklarını söylemek mümkün olmaktadır. Bu kısımda, çalışan performansı kavramı, performans kavramı, çalışan performansının önemi, çalışan performansının amacı, çalışan performansının çeşitleri ve çalışan performansının özellikleri izah edilecektir.

3.1. Çalışan Performansı Kavramı

Bir işletmenin, hedeflerine ulaşabilme seviyeleri ve başarılarının, çok boyutlu olan performans kavramlarından, çalışan performans kavramı ile açıklandığı belirtilmektedir. Literatürde de birçok tanımı bulunmaktadır (Karaman, 2013: 411). Performansların, işletmenin stratejik tercihlerini, daha ekonomik ve akılcı şekillerde uygulamaya ilgilendiği bilinmektedir. Aynı zamanda, işletmedeki bireylerin veya grupların istenilen hedeflere hangi ölçülerde ulaştıklarının, nitel veya nicel olarak ifade edilmeleri de performans olarak adlandırılmaktadır. Performans ya da başarıların ölçülebilmesi ve karşılaştırılabilmesi için belirli kriterler oluşturulmalıdır. Bu kriterler oluşturulmadığı ve amacına göre tanımlanmadığı zaman, performans kavramının karmaşık bir hal aldığı ifade edilmektedir (Great, 2001: 4).

3.2. Çalışan Performansının Önemi

Bir işletmede, çalışanların sergilemiş oldukları başarıları yöneticilerine gösteren en önemli aracın performans olduğu belirtilmektedir. Performanslar sayesinde, çalışanlar, eksik kaldıkları yönlerini tamamlamakta ve çalışmalarını hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Daha etkili bir çalışan performansı için, başkaları tarafından performans değerlendirmelerinin yapılması gerekmektedir. Bu sayede yöneticiler, çalışanlarının, işleri hakkında geri bildirimler yapabilmekte ve onlar hakkında fikir edinmektedirler (Özdemir, 2014: 16).

İş yaşamında yoğun rekabetin her zaman var olduğu bilinmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin, başarılı olabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve en önemlisi başarılarını sürdürebilmeleri için, gerçekleşen değişimlere ayak uydurmaları ve güçlü bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İletişim alanındaki gelişmelerin, işletmeleri, örgütsel açıdan daha verimli kıldığı belirtilmektedir. Örgütsel ve bireysel etkinlikler, verimliliğin artmasında ve işletmelerde çalışan performansının artırılması noktalarında oldukça önemli olmaktadır (Bayram, 2006: 47).

3.3. Çalışan Performansının Amacı

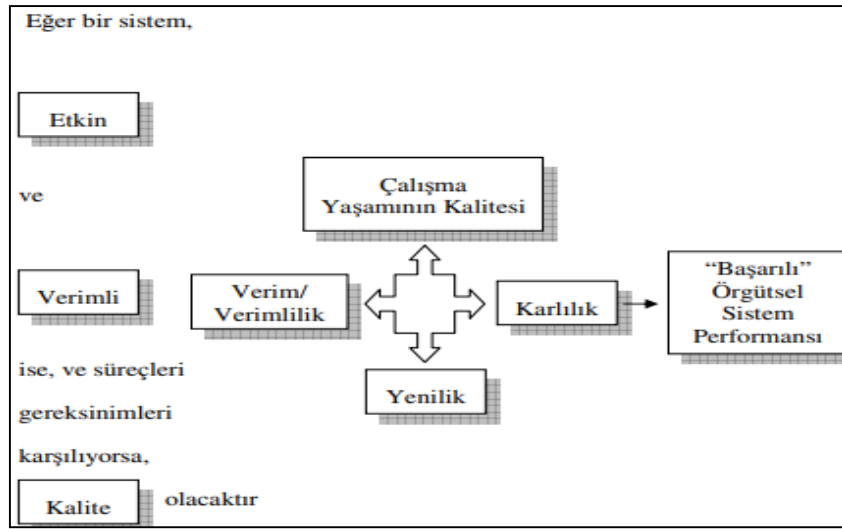
Performansın amacı, çalışanların, bireysel ve iş alanındaki yetkinliklerini, hedefe ulaşırken elde edebildikleri sonuçları ve iş tatminini; kariyer planlama ve ücret yönetimine veri oluşturmak, objektif kriterlerle ölçme ve değerlendirme yapmak, eğitim ve geliştirme gereksinimleri belirlemek şeklinde sıralanmaktadır. Başka bir deyişle, bireylerin işlerinde gelişebilmelerini ve geleceğe hazırlanmalarını sağlayacak geri bildirim mekanizmalarını oluşturmayı ve çalışan performanslarını yönlendirmeyi amaçladığı ifade edilmektedir. Belirtilen amaçların gerçekleşebilmesi için; yönetim ve çalışanların, yönlendirici, objektif, gelişme ve geliştirmeye istekli, açık, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı ve tutarlı olmaları gerekmektedir. Bunların yanı sıra, nasıl ve ne için performans gösterileceğinin de açık ve net bir biçimde vurgulanması gerektiği belirtilmektedir. Organizasyonların daha etkin çalışmalarını sağlayan performansın amaçlarını üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar; yönetsel, araştırmaya yönelik ve geliştirmeye yönelik amaçlar şeklinde sıralanmaktadır. Genel anlamda bu amaçlar; örgütsel etkinlikleri iyileştirebilmek, çalışanları motive edebilmek, eğitim ve geliştirmeyi daha iyi hale getirebilmek gibi unsurları kapsamaktadır (Uyargil, 2008: 128).

3.4. Çalışan Performansının Özellikler

İşletmelerin, sektörlerinde rekabet edecek performansı sağlayabilmeleri için, çalışan bireyler arasında iyi bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Performans ise, işletmeler için belirli bir zamanda üretilen mal ya da hizmetleri ifade etmektedir. Ayrıca, başarının verim gücü şeklinde de tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, 2005: 1597). Performans özelliklerinden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır; çok boyutlu bir kavramdır, tek bir gösterge ile veya mükemmel ve kesin bir şekilde ölçülemez, performans göstergeleri bağımsız olmamakla birlikte birbirleriyle ilişki içerisindedir. Performans yönetim süreçleri, çalışanın ölçülebilen performans çıktılarına dayanarak çabalarını yönetebilmeyi ifade etmektedir (Helvacı, 2002: 156).

3.5. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışma yaşamının kalitesinin, çalışma ortamı, işin iyileştirilmesi ve çalışanların performansı ile doğrudan ilgili olduğu ifade edilebilir. Bu kısımda, kalite, mükemmellik, çalışma yaşamının kalitesi, verimlilik, üretim, bütçeye uygunluk, kar paylaşımı ve verim ve girdilerden yararlanma izah edilecektir.



Şekil-1 Performans Boyutları ve İlişkileri (Akal, 2002: 54).

Şekil 1’de görüldüğü gibi performans tablosundaki dört boyut, neden-sonuç ilişkisi içerisinde ve birbirleri ile denge içerisindedirler. Her bir ölçüt bir diğerini güçlendirmektedir. Performans ölçütleri doğru kullanıldığında, çalışanların etkili ve verimli çalıştıkları görülmekte ve “kalite” ortaya çıkmaktadır.

3.5.1. Kalite

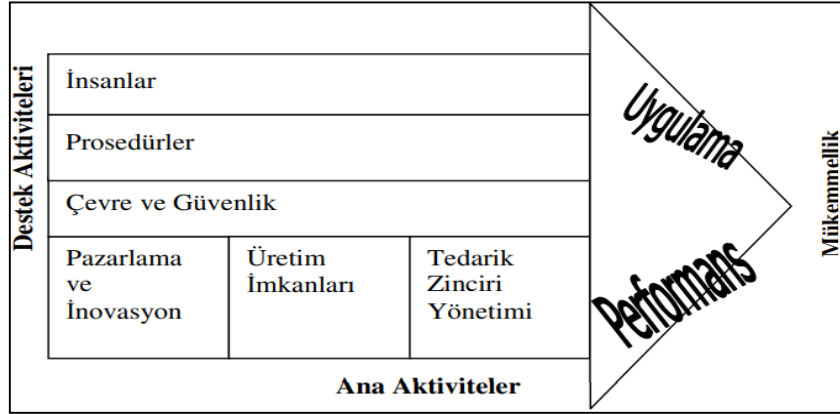
Kalite kavramının en temel özelliği bir mal veya hizmetin, müşteri tatmini için bazı önemli özellikleri kendi içerisinde toplamasıdır. Kalite ile ilgili ilk bulguların M.Ö 2150 yılına kadar uzandığı ve kavram olarak 19. Yüzyılda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kalite, işletmelerin, çok sık ve her alanda kullandığı bir kavram olmaktadır. Üretici işletmelerin, kalite bilincine dayanarak ürettikleri ürünlere kendi marka etiketlerini koyarak gurur duymaya başladıkları belirtilmektedir. Kalite, müşteriler tarafından kullanılan çıktılar değil, o çıktılara nasıl ulaşılabileceğini gösteren işaretler olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen tanımlara göre kalite, esnek ve dinamik kalıplar içerisinde değerlendirilmektedir. Özellikleri bakımından kalite kavramı, stratejik yönetim araçları haline gelmektedir. Kalite kavramı (Çakar ve Serdar, 2002: 88-89);

1. Sorunların, henüz ortaya çıkmadan çözümlerini oluşturmaktadır,
2. Ürün ve hizmetlerin yapılarına, tasarım yoluyla kusursuzluk ve üstünlük katmaktadır,
3. Kalite, işini doğru yapabilmek için gereken tüm eğitimlerden geçen ve gereksinim duyduğu ekipmanlarla desteklenen çalışanlar ile elde edilmektedir,
4. İsteklerin karşılanabilmesi için, istekli bir şekilde çalışmak ve bütün gelişmeleri göze almaktır,

5. Yapılması gereken işleri, çabuk, doğru ve zamanında yapabilmektir.
6. İlk defa yapılacak işin, doğru yapılabilmesi olarak tanımlanmaktadır.

3.5.2. Mükemmellik

Mükemmellik; aynı anda, müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların tatminleri ve işletme performanslarının geniş kapsamlı değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bütün mükemmellik modelleri, müşteri, toplum ve paydaşlar ile ilgili sonuçlarla değerlendirilmektedir. Mükemmellik için gelişme ve başarıların ilk koşulu, performans ölçümleri için sistem geliştirmek ve uygulamaya koymak olarak belirtilmektedir. İşletme kaynaklarının sınırını ve hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini bilmek, daha başarılı sonuçlar elde etmeyi mümkün kılmakla birlikte çalışan performansını da arttırmaktadır (Kanji, 2002: 715). Toplam üretim çözümlerinin felsefesine göre mükemmellik; ulaşılmaz ve her zaman geliştirilmeye açık olmaktadır. Mükemmelliğe en hızlı şekilde ulaşmanın yolu, şeffaflık olarak ifade edilmektedir. Şeffaf bir sistem olduğunda; herkes sistemin bütününe görebilmekte ve anında geri bildirim imkanı oluşmaktadır. Bu da; değer yaratabilmenin daha iyi yollarını, ürünlerdeki hataları ve teçhizat arızalarını kolaylıkla bulunmasını ve çözülmesini sağlamaktadır (Hacıhasanoğlu, 2014: 48).



Şekil-2 Değer Zinciri (Porter, 1990: 89).

Şekil-2 incelendiğinde değer zincirini oluşturan iki temel aktivite bulunmaktadır. Birincisi, birbirine bağlı unsurlardan oluşan ve işletmelerin ana eylemlerini oluşturan ana aktiviteler. İkincisi ise; ana faaliyetlere paralel olarak giden ve sürekliliğinin olması beklenen destek aktivitelerinden oluşmaktadır.

3.5.3. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, çalışma performansının kalitesini belirlemekte olan en önemli unsurların, üretim faktörlerinin arasında öne çıkmakta olan ve diğer üretim faktörlerini de yönlendirip yöneten ve insan faktörleriyle yakından ilgilidir. Çalışma yaşamının kalitesi amaçlarından biri, çalışanın insani değerlerini ortaya çıkartmak ve onlara önem vermek olarak ifade edilmektedir. Diğer bir amacı ise; organizasyonel etkinliklerin ve verimliliğin sağlanabilmesi için gerekli çalışma ortamlarının oluşturulması olarak belirtilmektedir. Bir diğer tanım ise; insanın güvenli bir ortamda yaşamını sürdürebilmesi için gerekli gereksinimlerinin karşılanıyor olması, çalışanın, işyerine katkı sağlayabildiği duygusu edinebilmesi, yeteneklerinin farkına varması ve geliştirmesine imkan sağlayan ortamların oluşturulabilmesi olarak belirtilmektedir. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen temel unsurlar; sürekli eğitim, işin yapısı ve organizasyonu, demografik yapı, ücretler, sosyal güvenlik, çalışma ortamı ve koşulları, istihdam güvencesi, işte kullanılan teknolojiler, motivasyon, endüstriyel ilişkiler, iş doyumu ve kararlara katılım olarak sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004: 395).

3.5.4. Verimlilik

Verimlilik, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ve bunların üretilmesinde kullanılan girdilerin arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Genellikle ölçüler, girdi-çıktı olarak formüle edilmektedir. Her ne kadar aralarında açık ve doğrusal bir ilişki olsa, verimlilik ile etkinlik kavramlarını karıştırmamak gerekmektedir. Verimlilik sadece tüketilen kaynaklar ile elde edilen çıktılar arasındaki üretim gücünü değerlendirmektedir (Akal, 2002: 23).

Verimlilik, kısaca, girdi-çıkı oranı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin ürün veya hizmetleri üretme süreci içerisinde, üretim kaynaklarını nasıl kullandıklarını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik ile verim arasındaki ilişkiyi, Peter Drucker; “etkinlik başarının temeli, verim ise başarının sağlanmasını sağlayan etmen” diyerek açıklamaktadır. Bir işletmede gerçekleşen toplam etkinliklerin %10-15’ini, işletmenin etkinliklerine katkı yapan eylemlerin oluşturduğu belirtilmektedir. Ve bu etkinliklerin, işletmelerdeki sonuçları %80-90 oranlarında etkilediği ifade edilmektedir (Sumanth, 1984: 22).

3.5.5. Etkililik ve Etkinlik

Etkililik; bir işletmenin belirlemiş olduğu politikalar, projeler ve aldığı önlemler ile önceden belirlenen amaçlara ne kadar ulaşılabilirliğini ve ne kadarını gerçekleştirebildiğini açıklamaktadır. Etkililik ölçümü, işletmenin, gerçekleştirmeyi amaçladığı ile elde edebildiği arasında yapılan bir karşılaştırma olarak tanımlanmaktadır. Etkililik ve etkinlik arasında bulunan ilişki; Etkililik=hata! Şeklinde belirtilebilir (Bilgin, 2004: 8).

Etkinlik; işletmelerin ürün veya hizmet üretim sürecinde, üretim sürecinden ne düzeylerde yararlandıklarını veya üretim kaynaklarını nasıl kullandıklarını gösteren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Etkinlikler, kaynak ve sonuçların bir arada değerlendirilmelerini gerekli kılmaktadır. Etkinliğin, işletmelerin mevcut kaynak potansiyelleri ile bu potansiyellerin kullanılan bölümleri arasındaki ilişkiyi incelediği belirtilmektedir (Bilgin, 2004: 8).

3.5.6. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kar; toplamda elde edilen gelirden üretim masraflarının çıkmasıyla ortada kalan fark olarak tanımlanmaktadır. Karlılık ise; en bilinen anlamıyla, belirli bir dönem içerisinde elde edilen karların, kullanılan sermayelere oranı olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte bütçeye uygunluk; karlılık kavramının performans boyutundan sayılmadığı veya kar amacı bulunmayan, kamu işletmelerinde karlılık yerine kullanılan performans boyutu olarak belirtilmektedir (Dinler, 2000: 1).

3.5.7. Kar Paylaşımı

Kar paylaşımı, çalışanların, işletmenin karından, belirli bir orana göre düzenli olarak pay almaları olarak tanımlanmaktadır. Kar paylaşımları, çalışanlara “prim” olarak nakit şekilde ödenebilmekte, bir organizasyonda oluşan karlılık seviyesine göre değişebilmekte ya da daha sonra ödenmek üzere belirli bir süre fonda tutulabilmektedir (Benligiray, 2003: 52). Kar paylaşımı sistemi, bir işletmede, iyi ilişkilerin ve çalışanların arasında işbirliğinin olması gerektiğine inanan, yönetim kadrolarının kullanmakta olduğu bir sistem olarak açıklanmaktadır. Yöneticiler tarafından dağıtılacak kar miktarları, elde edilen bütün kardan belirli yüzdelerin verilmesi ya da performanslara göre dağıtılması şeklinde tanımlanmaktadır. Kar paylaşımı sistemleri, çalışanların, işlerine ve çalıştıkları işletmeye daha sıkı bağlanmalarını ve motive olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar, daha çok çalışmakta ve işletme verimliliğinde artış göstermektedir (Ünal, 1998: 31-32).

3.6. Çalışan Performansı Türleri

İşletme içi performanslar, iş akışını ve kaliteye yönelik uygulamaları, süreçsel olarak yansıtmaktadır. Bu kısımda, firma içi performans, yenilik ve öğrenme performansı ve müşteri performansı izah edilecektir.

3.6.1. İşletme İçi Performans

İşletmelerin, firma içi performans uygulamalarında, hissedarlar ve müşterilere yönelik belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için, önemli bazı yöntemleri belirlemesi gerekmektedir. İşletmelerin, çalışan performansları ile ilgili amaç ve ölçütler geliştirdiği belirtilmektedir. İşletme yönetimlerinin denge ve başarı göstergelerinde, müşteri taleplerinin belirlenmesi ile birlikte, işletme için performanslara yönelik faaliyetlerin, değer zinciri mantığı ile uyarlanması gerektiği ifade edilmiştir. İşletmelerin kullandıkları kalite uygulamaları, çalışan performanslarını etkilemektedir. Bu uygulamalar sayesinde, performansların artması, ulusal veya küresel pazarda rekabet avantajına sahip olunması sağlanmaktadır (Özer ve Karabulut, 2017).

Ekonomik ve toplumsal alanda, iş örgütlerinin öneminin arttığı belirtilmektedir. Yoğun rekabet

ortamının içerisinde, örgütlerin, etkin biçimlerde yönetilmesi zorunlu olmaktadır. Bunun için, tüm çalışan bireylerin sürekli geliştirilmesi ve belirli standartların üzerinde başarılar göstermesinin gerektiği belirtilmektedir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve başarılarının devamı için, yeni gelişmelere uyum sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin başarılarının devamı ise, örgüt ikliminin en iyi şekilde oluşturulmuş olmasına, çalışanların üstün performanslarına ve onları değerlendirmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Savaş, 2005: 1).

3.6.2. Müşteri Performansı

Müşteri performansları; işletmelerin, satışlarını ve finansal performanslarını pozitif etkileyen, yeni müşteri bulabilme yeteneklerini ve mevcut müşterilerinin “sadık müşteri” haline dönüştürebilmenin ne derecede gerçekleştiğinin göstergesi olarak açıklanmaktadır. Müşteri performanslarını belirlerken, kuralları oluşturan ve bu kuralların uygulanmasını sağlayanlar yine müşteriler olmaktadır. Ürün ya da hizmetlerden yararlanmak isteyenler ile çıkar sağlayanlar farklıdır. Belirlenmiş olan programların çıktıları hariç, bunların tümünü ya da bir kısmını tüketen birçok müşteri kitlesi bulunmaktadır. Farklı nitelikleri olan müşterilerin, aynı sonuçları alıp, bu durumdan farklı şekillerde yararlanabileceklerini bilmelerinin önemli olduğu belirtilmektedir (Demirkaya ve Denetçi, 2000: 16).

3.6.3. Yenilik ve Çalışan Performansı

İşletme kapsamında çalışan bireylerin performans durumları ile yenilikçi düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki olduğundan bahsedilmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında, süreklilik ve üstünlük sağlayabilmesinde çalışan performansı önemli konular arasında olmaktadır. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında, işletmelerin, varlığını koruyabilmek, kar elde edebilmek ve performans artışı sağlayabilmeleri için rakip işletmelerden farklı ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. İşletmeyi, diğer işletmelerden ayıran ve farklı yapan ise; çalışanların girişimci anlayışları olarak belirtilmektedir. İşletmelerin girişimcilik faaliyetleri, yeni ya da yenilenen ürünler üretebilme, farklı girişim fırsatlarını takip edebilme ve risk alabilme yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yenilikçilik kavramının girişimciliğe bağlı bir eğilim olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle; yenilikçi süreçler, hizmet ve deneyim, yeni ürünlerin üretilmesi ile sonuçlanan fikirler ve teknolojik süreçler işletmeler tarafından desteklenmektedir (Gürkan ve Gürkan, 2017: 214)

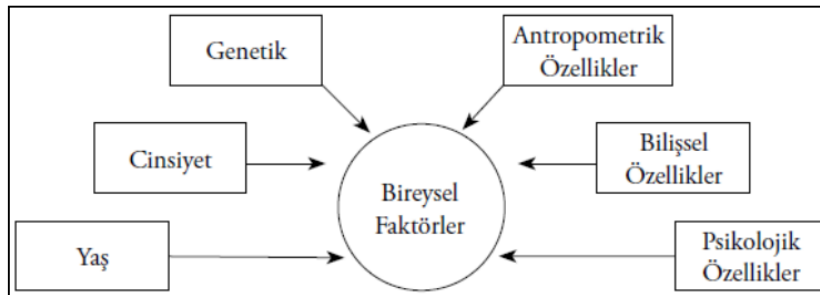
3.7. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar

İşletmenin, yenilikçi çalışmalar yapabilme yeteneklerinin, çalışan performansı açısından önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu kısımda, bireysel unsurlar, örgütsel unsurlar ve çevresel unsurlar izah edilecektir.

3.7.1. Bireysel Unsurlar

Bireylerin işlerini yerine getirebilmek için harcamış olduğu çaba karşılığında elde ettikleri başarı düzeyi performans olarak adlandırılmaktadır. Bir bireyin performansının, sahip olduğu nitelik, yetenek, inanç ve değerlerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle bireysel performansların, değişim ve etkiye açık bir özellikte oldukları tespit edilmiştir. Bireysel performansın oluşmasını sağlayan üç unsur bulunmaktadır (Morillo, 1990: 270);

1. Odaklanma; çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilmelidirler.
2. Yetkinlik; çalışanların, yapmaları gerekeni yapabilecek becerilere sahip olmaları gerekmektedir.
3. Adanma; çalışanların işe katkı sağlamaya istekli olmaları gerekmektedir.



Şekil-3 Çalışan Performansını Etkileyen Bireysel Unsurlar **Kaynak:** URL 1.

Şekil-3 incelendiğinde iş tatminlerinin oluşmasında bireysel faktörlerin önemi görülmektedir. Kişilerin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile yaşamı boyunca tecrübe ettiği deneyimleri göstermektedir. Bu sayede, kişiler, içerisinde buldukları durumların farkında olmaktadır.

Bireylerin verimliliği açısından motivasyonu, kısaca bir şeyleri yapabilme arzusu olarak açıklamak mümkündür. Ancak motivasyon; başarı odaklı, bireyleri bir amaç için harekete geçirmekte olan ve insanları çalışmaya teşvik eden, bireylerin içlerinde hissedebildikleri güç olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında ise motivasyon; çalışanların etkili çalışmalarını sağlamak ve başarabilme arzusunun oluşturulması şeklinde adlandırılmaktadır. Görevlerin tanımlandığı ve çalışanların arasında bunlara bağlı bir dayanışmanın olduğu örgütsel iklimlerde, çalışanların arasındaki ilişkilerde dayanışmalar meydana geldiği gibi motivasyonlarının da yüksek olduğu görülmektedir (Luthans, 1994: 51).

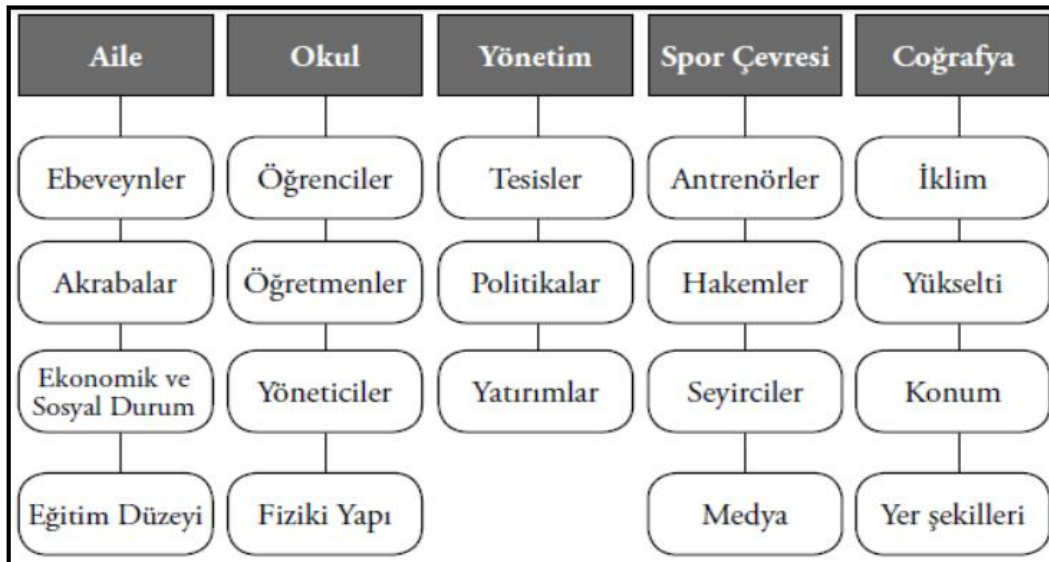
3.7.2. Örgütsel Unsurlar

İşletmede, performansların belirlenmesindeki unsurlar; işletme ortamının fiziki koşulları ve işletme amaçları olmak üzere iki grupta incelenebileceği belirtilmektedir. Fiziki koşullara, gürültü, ısıtma ve aydınlatma gibi işletmelerin fiziki yapılarından kaynaklanan unsurlar örnek verilmektedir. İşletme amaçlarının belirgin olmaması durumunda, çalışanlardan da yeterli performansı göstermelerini beklemek doğru olmamaktadır. İşletmelerin çalışma ortamlarında, çalışan performansını etkileyen engeller şu şekilde sıralanmaktadır (Tokol, 2015: 10);

1. Organizasyonlarda iş bölümlerinin doğru yapılamaması nedeni ile ortaya çıkan zaman problemi,
2. İşin başarılabilmesi için gereken araç gereçlerin yetersizliği ve bununla birlikte teknik imkan yetersizliği,
3. Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
4. Otorite yetersizliği,
5. İşbirliğindeki eksiklikler,
6. Çalışanlardan kendi yetenek ve özelliklerinin üzerinde, başarı beklenmesi şeklindedir.

3.7.3. Çevresel Unsurlar

Kültürel etkenler, toplumsal etkenler, siyasal etkenler ve ekonomik etkenlerin tümü çevresel unsurları oluşturmakta ve performansları etkilemektedirler (Gümüştekin Eren ve Öztemiz, 2005: 281).



Şekil-4 Bireyin Yeteneklerinin Gelişimi Açısından Çevresel Unsurlar **Kaynak:** URL 1.

Şekil-4 incelendiğinde yaşamımızın her alanında çevresel faktörlerin bizi etkilediği görülmektedir. Bireylerin doğuştan sahip olduğu özelliklerinin ortaya çıkmasını ya da sınırlandırılmasını sağlamaktadır.

4. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Örgüt ikliminin, işletmelerin kuruluş aşamasındaki, insan tutumu, davranışı, memnuniyeti ve çalışanların performansını etkilediği ifade edilmektedir. Bu kısımda, örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi ve performans yönetiminin, örgütün finansal ve fiziksel kaynaklarına etkileri izah edilecektir.

4.1. Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Örgüt iklimi, bireysel çalışanın motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi nedeni ile çalışan performansını önemli ölçülerde etkilemektedir. Örgüt ikliminin, çalışanın, davranış ve performanslarını etkilediği dört unsur bulunmaktadır (Gümüştekin Eren ve Öztemiz, 2005: 282);

1. Kısıtlama Sistemi; örgütsel iklim, olumlu veya olumsuz anlamlarda bir kısıtlama sistemi olarak çalışabilmektedir. Bunu, çalışanlara, davranışlarının ödüllendirme, cezalandırma ya da göz ardı edilebileceği hakkında bilgiler vererek yapabilir. Davranışlar, çeşitli ceza ve ödüllerden etkilenebilmektedir. Kısıtlama sistemleri, farklı davranışların sonuçlarına atanan, belirli değerler ile en çok ilgilenen kişilerin davranışlarını etkileyeceği belirtilmektedir.

2. Benlik ve Başkalarının Değerlendirilmesi; işletme değişkenleri, kendini ve başkalarını değerlendirerek davranışları etkileyebilir. Değerlendirme sürecine, fizyolojik ve psikolojik değişkenlerin ilişkilendirileceği belirtilmektedir. Bu nedenle, değerlendirme, insan davranışlarını etkilemektedir.

3. Uyarıcı gibi davranarak; organizasyonel faktörlerin insan davranışlarını, uyarıcı gibi davranarak etkilediği belirtilmektedir. Uyarıcı olmak, bireylerin, uyarılma seviyelerini etkilemektedir. Uyarılma seviyeleri de; doğrudan aktivasyon seviyelerini ve performansları etkilemektedir.

4. Bireylerin bir algı oluşturmalarına yardımcı olarak; işletme faktörleri, bireylere, işletme algısı oluşturabilmeleri için yardımcı olarak, davranışları etkilemektedir. İyi ve organizasyonel bir örgüt iklimi, çalışanların memnuniyetlerinin artması, insan ilişkilerinin gelişmesi ve daha yüksek verimlilikler elde edebilmek için gerekli olmaktadır.

4.2. Performans Yönetiminin, Örgütün Finansal ve Fiziksel Kaynaklarına Etkileri

Performans yönetimi; işletmelerin, insan kaynakları başta olmak üzere, fiziksel ve finansal kaynaklarının, istenilen etkinlik ve verimlilik düzeylerine ulaşabilmelerini ve sürdürebilmelerini sağlama sürecidir. İşletmelerin, karlılık hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kendi içerisinde ya da danışman firmaları ile birlikte, çalışanlarının performans ve mesleki gelişimlerini arttırmaya yönelik faaliyetleri bulunmaktadır. Örgütsel iklimin başarılı olması, çalışanın, performansını, iş motivasyonunu ve aidiyet duygusunu doğrudan etkilemektedir. İşletmelerde dominant bir yapının bulunması, çalışanların, işe bağlılıklarını ve başarı güdülerini kaybetmelerine neden olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, işletme tarafından da, çalışandan alacağı verim azalmakta, kalifiye çalışan yetiştirebilme ihtimali düşmekte, zaman kaybı oluşmakta ve çalışan sirkülasyonu oluşmaktadır. Bu da, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinde, başarısızlıklara sebep olmaktadır (Bolton, 1997: 183).

İşe bağlılık; çalışanın, işletme ile özdeşleştiği, işletmenin bir üyesi olduğu için mutlu olan duygusal bir yönelme olarak tanımlanmaktadır. İşe ve işletmeye bağlılığın, çalışan sadakati ile alakalı olduğu belirtilmektedir. Çalışanların, işletme çıkarını kendi çıkarından üstün görmesi, işletmenin değer ve amaçlarını benimsemesi, işletme için ekstra çaba sarf etmeye hazırlıklı olması da işe bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 44).

5. SONUÇ

Yöneticilerin davranış ve tutumları ile çalışılan ortam, işletmedeki çalışma ortamlarının iki önemli öğesini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi son zamanlarda, uygulamacı, araştırmacı ve işletme kuramcıları için ilgi alanı olmuş ve önem kazanmıştır. İşletmelerdeki çalışma ortamlarını inceleyerek, işletmelerin, ne derecede etkili olduğunu, hangi öğelerde değişiklikler yapılması gerektiğini ve nasıl geliştirebileceğinin belirlenebileceği ifade edilmektedir (Karcıoğlu, 2001). Örgüt iklimi, bir bakıma işletmelerin işleyiş biçimlerini belirlemede, işletmenin içinde oluşmakta, varlığı çalışanlarının yaşamında hissedilmekte ve işletme kişiliğini oluşturmaktadır

Çalışan bireyler, işyerinde belirlenen kural ve prensiplerin oluşturduğu işletme kültürü çerçevesinde, ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda bir araya gelmektedirler. Her biri birbirinden farklı birçok çalışana aynı çatı altında ve aynı kurallar çevresinde toplanan çalışma sistemlerinde; çalışanların başarısını, performanslarını ve bununla birlikte işletme başarısını da etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden örgüt iklimi; çalışanların, işletmeye ve işe olan aidiyet duygularını, işletmeye ilişkin duygu ve düşüncelerini ve iş ortamındaki tutumlarını ve sonuç olarak başarı, performans ve motivasyonlarını da etkilemektedir (Yahyagil, 2004: 57). Bu nedenle, işletmeleri başarıya götüren ana unsurlardan birisi olan çalışanların başarı ve motivasyonlarını arttıracak doğru bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Her işletme belirli bir amaca ulaşabilmek için kurulmaktadır. Amaca ulaşırken elde edilen başarı seviyesi, performans olarak adlandırılmaktadır. Performansın belirlenebilmesi için literatürde, indikatör, performans boyutu, performans ölçütü, performans göstergesi gibi birçok kavram yer almaktadır. Performansın boyutları, kuruluş performansının temel bileşenleri olarak ifade edilmektedir (Bolton, 1997: 183).

Çalışan performansının, bireylerin, başarılı ya da başarısız olmaları üzerinden bir sonuca ulaştığı belirtilmektedir. Objektif ve sayısal verilere dayanarak bir çalışanın değerlendirilmesinde, çalışanın iş yeterlilik derecesinin ortaya çıkarılabileceği belirtilmektedir. Bu yeterlilik derecesinin ortaya çıkarılabileceği için ise, performans ölçütlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçütlerin değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarılarından dolayı, ödüllendirme yapılabilir veya prim verilebilir. Başarısızlık durumlarında ise; çalışanın eksik yanları belirlenerek, eğitimler verilebilmektedir. Çalışanların, yeteneklerini doğru yönlerde kullanmaları ile birlikte performans iyileştirmeleri yapılmaktadır (Bulut, 2004: 1). Sonuç olarak; çalışan performansının, işletmelerin her alanında büyük bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

6. ÖNERİLER

➤ Başarılı veya başarısız olmak kişiden kişiye farklılık gösterebilecek subjektif bir kavram olarak tanımlanabilir. İşyerlerinde elde edilen başarılar, çalışanlar için, işyerlerinde, belirlenen hedeflere ulaşılması ya da belirlenen hedefin üzerine çıkması olarak düşünülebilir (Sığırı, Gemlik ve Sur, 2007: 58) Performans, örgüt iklimi ve başarı kavramları iç içe düşünülmelidir. İşletmelerin başarılı olabilmesinin, işletme kimliği ve imajının oluşturulmasında etkili olduğu, yönetim tarafından dikkate alınmalıdır.

➤ Örgüt iklimi, çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri açısından etkili olmaktadır. Çalışanların, işletme içerisinde yakalayacakları, ödül, başarı ve promosyonlar arttırılmalıdır. İşletme içerisinde bulunan çalışma gruplarında, verimliliğin ödüllendirilmesi, diğer gruplarda dikkat çekmektedir. Örgüt ikliminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2008: 70);

1. İşletmenin çalışanları, grup ve ekipler arasındaki koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olmaktadır.
2. İşletmenin performanslarında süreklilik sağlanmaktadır.
3. Çalışanların, işletme verimliliklerini arttırmaktadır.
4. İşletmelerin bulunduğu rekabet ortamındaki, uyum ve değişimlere, daha kolay uyum sağlanmasında yardımcı olmaktadır.
5. İşletmenin başarılı çalışanlarının, işe bağlılıklarını sağlamaktadır.

➤ Çalışan performansının arttırılması üzerinde etkili olan iş tatmini, yönetimlerin tutumu da dahil olmak üzere, çalışma şartlarının veya maaş ve iş güvenliği gibi sonuçların kişisel bir değerlendirmesi olarak düşünülmelidir (Çekmecelioğlu, 2005: 24). İş tatmininin oluşması her birey için farklı şekillerde olabileceği gibi, örgüt ikliminin iş tatmini üzerindeki etkileri, işletme yöneticileri tarafından da önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1996). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- AKAL, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: MPM Yayın No: 473.
- AKINCI, Z. (2002). Turizm sektöründe iş görenin iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-25.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAM, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- BENLİGİRAY, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİLGİN, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayın No: 323.
- BOLTON, W. (1997). *The University Handbook on Enterprise Development*. Columbus, Paris.
- BULUT, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, (79), <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (10.01.2020).
- ÇAKAR, T. ve SERDAR, M. (2002). Kalite Yönetim Sistemleri. *Sakarya University Journal of Science*, 6(2), 87-91.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23- 39.
- DEMİRKAYA, H. ve DENETÇİ, U. (2000). *Performans Ölçüm Rehberi*. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 1-59.
- DİNLER, Z. (2000). *İktisada Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- EKVALL, G. (1987). *The Climate Metaphor in Organization Theory*. In: Bass, B. and Drenth, P., Eds., *Advances in Organizational Psychology*, Sage, Beverly Hills, 177-190.
- GENÇ, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GREAT, G. (2001). *Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals*. A Handbook for Measuring Employee Performance, New-York.
- GÜMÜŞTEKİN EREN, G. ve ÖZTEMİZ, B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- GÜNER, F. (2015). *Çalışma Hayatında Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- GÜRBÜZ, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- GÜRKAN, N. ve GÜRKAN, S. (2017). Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 213-226.
- GÜZELCİK, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- HACIHASANOĞLU, T. (2014). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 47-63.
- HELVACI, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

- HUNTON, J. E., LIPINCOTT, B. & RECK, J. L. (2003). Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems*, (4), 165-184.
- İŞCAN, Ö. F. ve KARABEY, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İŞCAN, Ö. F. ve TİMURÖĞLU, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- KANJI, G. K. (2002). Performance Measurement System. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.
- KARAMAN, R. (2013). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 8(16), 411-427.
- KARCIOĞLU, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- LUTHANS F. (1994). *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill, Inc.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage.
- MORILLO, C. R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 169-186.
- ÖZDEMİR, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*. İstanbul: Çatı Kitap Yayınevi.
- ÖZER, E. ve KARABULUT, T. (2017). Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 329-346.
- PORTER, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- SAVAŞ, A. T. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- SENGE, P. (2006). *Beşinci Disiplin*. 13. Baskı, İldeniz, A. ve Doğukan, A. (Çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- SİĞRI, U., GEMLİK, N. ve SUR, H. (2007). Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisinin Yönetimsel Etkileri: Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 18(57), 55-66.
- SUMANTH, D. J. (1984). *Productivity Engineering and Management: Productivity Measurement, Evaluation, Planning and Improvement In Manufacturing and Service Organizations*. McGraw-Hill College.
- TOKOL, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Dora Yayınları.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- TÜRKÇE SÖZLÜK, (2005). Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara.
- UYARGİL, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- ÜNAL, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- YAHYAGİL, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- URL 1 https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn%3AANd9GcQMXx_XZf6UYjAbl03Vi1newRZpKNAEt1N9XYzH2Dm5IXQD8f5G (10.01.2020).