

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ALGILARI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISINI YORDAR MI?

Yrd. Doç. Dr. Nihal Mamatoğlu

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi

• • •

Özet

Bu araştırmada, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığı incelenmiştir. Bu amaçla iki çalışma gerçekleştirilmiştir. Birinci çalışmada 106 çalışan denek olarak kullanılmış ve çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik bir ölçeğin psikometrik özellikleri görgül olarak incelenmiştir. İlk alışma sonunda, incelenen İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'nin (İPAÖ) geçerliği ve güvenirliliği ile ilgili oldukça destekleyici bulgular ortaya konulmuştur. İkinci alışma için, bir beyaz eşya firmasının üretim, satış ve pazarlama bölümlerinden 90 çalışan denek olarak alınmıştır. Bu çalışmada, verileri toplamak için İPAÖ ve Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği (ÖKTÖ) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonunda; örgüt içi iletişim algısının, başarı, destek ve hiyerarşi kültürü algıları için pozitif yönde yordayıcı olduğu görülmüştür. Bundan başka, çalışanın örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili algısının hiyerarşi kültürü algısı için pozitif, güç kültürü algısı için negatif yönde yordayıcı olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, performans değerlendirme, kültür algısı, yordayıcılık.

Do the Perceptions of Communication and Performance Appraisal System in Organizations Predict Organizational Culture Perception?

Abstract

In this study, the predictability of employees' perceptions of communication and performance appraisal system in their organizations was evaluated in terms of perception of organization culture. For this reason two studies were conducted. In first study two samples (106 employees used in the first and 79 employees used in the second sample) were used and psychometric properties of the scale that aims to measure employees' perceptions of communication and performance appraisal perception in organization were examined. At the end of the first study, the findings supported the validity and reliability of Communication and Performance Appraisal Perception Scale (CPAPS) which was examined in the first study. 90 employees from production, sales and marketing departments of a durable product company, were taken as subjects for the second study. CPAPS and Organizational Culture Typology Scale (OCTS) were used to obtain the data in that study. At the end of the analysis, it was found that the perception of communication in the organization predicted achievement, support, and hierarchical culture perceptions positively. Moreover, the findings revealed that the employees perception of the performance appraisal system in the organization predicted hierarchical culture perception positively and power culture perception negatively.

Keywords: Organizational culture, organizational communication, performance appraisal, culture perception, predictability.

Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?

Artan müşteri talepleri, gelişen teknoloji yatırımları, işletmelerin kendi ülke sınırlarını aşarak hammadde yanında ucuz ve nitelikli iş gücü arayışları, iş dünyasındaki sürekli değişimin en iyi göstergeleridir. İşletmeler bu genel hareketlilik ve değişime ayak uydurabilmek yanında; verimlilik ve rekabet avantajını artırmak gibi istenir iş sonuçlarına ulaşabilmek için anahtar güç olan insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. İşte tam da bu noktada çalışanları ve işletmelerde yapılan değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak örgüt kültürünü ve kültürün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlayabilmekte gizlidir. Böylece, bir yandan dış dünyada süren değişiklikler ve örgütün iş hedefleri doğrultusunda, örgüt içinde ne gibi yenilikler yapılması gerektiği yolunda bilgiler toplanıp değerlendirilirken; diğer yandan yapılmak istenen değişiklikler ve bunların örgüt kültürünü nasıl etkileyeceği hakkında da veri toplanmış olur.

Genel olarak kabul edildiği şekliyle örgüt kültürü, "*Bireylerin örgütü anlamalarına yardım eden ve böylece onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan, ortak değerler ve inançlar şablonu*" olarak tanımlanmaktadır (DESHPANDE/ WEBSTER, 1989: 4). Çok boyutlu bir kavram olan örgüt kültürünün bir örgüt içinde kültürün tanımlanmasında; değerler (CAMERON/ QUINN, 1999; SCHEIN 1985), normlar (KILMANN, 1995; 1996), şemalar (KOTTER, 1996; SPENCER, 1994), liderlik (DAFT, 1992; SHEIN, 1992; TRICE/BEYER, 1993), kültürel oluşum sürecinde değişime uygun durum ve davranışların ödüllendirilmesi (HACKMAN/WAGEMAN, 1995; MICHELA, 1996) oldukça önemli bir yere sahiptir. Bundan başka örgüt içi iletişim (KILMANN, 1995; 1996) ve örgüt performansının ölçülmesi ve izlenmesi (BURKE, 1994; KOBER/ KNOWLES, 1996; OLIAN/RYNES, 1991) de örgüt kültürünün oluşumu ve değişimi üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin, örgüt içi iletişimin, örgüt kültürü içinde yer alan pek çok faktörle ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu faktörler, çalışanın mahremiyeti, çalışanın isteklerinin ifade edilmesi, müzakere, örgüt içi ayrılıkların giderilmesi, örgüte uyum, problem

çözme, karar verme, çatışma yönetimi, çalışanların dikkatinin örgüt için önemli konulara çekilmesi, örgütsel değişim, örgüt iklimi, örgütsel yönetim, örgüt içi güç ve kontrol, iş sonuçları, liderlik, motivasyon, yasa ve kurallar, işe alma ve sosyalleşme, liderlik ve yönetim tarzları, reklam ve halkla ilişkiler gibi konulardır (NEHER, 1997; REDDING, 1996; SEEGER, 1997). Ayrıca, örgüt içi ve örgütler arası iletişim, örgütsel stratejilere adaptasyonun sağlanmasında küresel rekabet avantajı sağlanmasında da önemlidir (HARVEY/GRIFFITH/NOVICEVIC, 2000: 646). Bu yaygın ilgi alanıyla örgüt içi iletişim, örgütün gideceği yönün çalışanlarla paylaşılmasında, örgütsel yaşama ait çalışanlardan beklentilerin açıklanmasında ve bu beklentilere rehberlik edilmesinde, bir başka deyişle, örgüt kültürünün oluşmasında, değerler, örgüt misyonu, hikayeler, işaretler, dil ve sembolleri kullanarak katkıda bulunur (MARTIN/SIEHL, 1983). Bu bağlamda, örgüt içi iletişim, örgüt içinde yaratılmak istenen yeni kültür ya da kültürel değişim çalışmaları için; çalışanların bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi ve davranışsal olarak uyum göstermesi üzerinde bütüncül bir işleve sahiptir (ROGERS/ROGERS, 1976). Örneğin yapılan çalışmalar iş güvenliği kültürünün oluşmasında ve işlerlik kazanmasında örgüt içi iletişimin önemine dikkat çekmektedir (FUNG/TAM/TUNG/MAN, 2005; TAYLOR, 2000). Bir başka örnek örgütün çıkmaza girdiği kriz durumlarında, kriz ve risk yönetiminde ve dolayısıyla kriz yönetimi kültürünün oluşması ve yerleşmesinde (WISE, 2003; CHESS, 2001) örgüt içi iletişimin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içi iletişim ve örgüt kültürü tipinin birlikte ele alındığı bir başka çalışmada Tung ve arkadaşları (2000) örgüt içi iletişimin, organik kültürlerde işbirliği ve iletişim teknolojisini ön plana çıkardığını buna karşılık mekanik kültürlerde kontrol ve izleme için kullanıldığını ifade etmektedirler.

Yapılan çalışmalar, örgüt kültürünü inşa etmeye ya da değiştirmeye yönelik olarak örgüt içinde iletişimin; üst yöneticiler, mektuplar, eğitimler ve diğer iletişim kanalları yardımıyla gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur (EXTERBILLE, 1996; RUBIN/INGUAGIATO, 1991). Ayrıca, örgüt içi iletişimin kültüre etkisi, iletişimin sıklığına bağlı olarak ortaya çıkar. İletişim yoluyla sağlanan paylaşım ve sosyal ipuçları, bireylerin kendilerini örgütün önemli öğeleri olarak hissetmelerini sağlar, oluşan bu duygu kişilere örgüt içinde kontrol hissi verir. Buna bağlı olarak kişi, örgütü tanımlayan parçalarla (değerler, normlar, şemalar ve kültür) ilgili kişisel algısını oluşturur, örgütteki diğerleri ile ortak bir algı ve anlama sahip olur (BURKE /LITWIN, 1992; FULK/BOYD, 1991; HUFF/SPROULL/KIESLER, 1989; O'REILLY/CALDWELL, 1981; ZACK, 1993). Böylece örgüt içi iletişim, örgüt kültürünün oluşumu, yerleştirilmesi ve değişimi üzerinde kolaylaştırıcı bir faktör olarak ortaya çıkar (BURKE/LITWIN, 1992).

Öte yandan, performans değerlendirmesi ile ilgili çalışmalara bakıldığında, çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesinin örgütsel etkililiğe katkısı, performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından ne kadar adil olarak algılandığı, çalışanı yüksek performansa yönlendiren davranışlar ve örgüte bağlılığın performansa etkisinin en belirgin çalışma alanları olduğu görülmektedir (JACOBS/ KAFRY/ZEDECK,1980; KONOVSKY/CROPANZANO, 1991; MOORMAN, 1991). Evans ve Mc Shane'e (1988) göre performans değerlendirme örgüt kültürünün içinde yer aldığı için, performans değerlendirme örgüt kültürüne uymak zorundadır. Performans değerlendirme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilerin çalışanları sahip oldukları değerler ve normları göz önünde bulundurarak değerlendirdikleri görülmektedir. Böylece performans değerlendirme sistemi örgüt kültürünün korunması ve yönlendirilmesinde son derece önemli bir yere sahiptir (BURKE, 1996; SCHNEIDER, 2004). Kilman (1995; 1996) örgüt kültürünü değiştirme konusunda temel ilkeleri ortaya koyan çalışmalarında, arzu edilen kültürün oluşması ve yerleşmesi için örgüt ve lider performansının değerlendirilmesi ve izlenmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymuştur.

DeVoe ve Iyengar (2004: 47) kültür tipi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada Kuzey Amerika gibi bireyci kültüre sahip bölgelerde yöneticilerin çalışanların performansını değerlendirirken içsel motivasyonu yüksek çalışanları ödüllendirdiklerini, buna karşılık Asya gibi toplulukçu kültürlerde yöneticilerin çalışanları hem içsel hem dışsal motivasyonlarına bağlı olarak ödüllendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Cooke ve Szumal'ın (1993) yaptığı bir çalışmada ise, başarı ve bireysel gelişim vurgusuyla öne çıkan yapıcı (constructive) kültürlerde performans değerlendirmelerinin daha az tehditkar bulunduğu ve performansı artırıcı bir araç olarak kullanıldığı ifade edilmiştir. Yine Cooke ve Szumal (1993), pasif savunmacı kültürlerde bireylerin kişiler arası çatışmaları en aza indirmek ve statülerini korumak istemelerinin gerçekçi performans değerlendirmelerine engel olduğunu ifade etmektedirler. Aynı çalışmada, saldırgan savunmacı kültürlerde güce sahip olmak ve devam ettirmenin önemli olduğu ve bu yüzden performans değerlendirmelerinin adilliği ve nesnelliğinin asıl ilgi olmaktan çıkabildiği ortaya konmaktadır. Alder'in (2001: 336) yaptığı bir başka çalışmada çalışanların performanslarını izlemeye yönelik sistemler ve örgüt kültürü tipi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada, asıl ilginin örgüt içinde işlerin tam ve olması gerektiği gibi iyi yapılmasına odaklanan bürokratik kültürlerde performans değerlendirme/izleme sistemlerinin, kişiler arası ilişkilerin olumluluğunun oldukça önemli bulunduğu destek kültürlerine göre daha çok ilgi ve destek gördüğü ortaya konulmuştur.

Özetle, örgüt içi iletişim ve örgüt kùltürü, performans değerlendirme sistemi ve örgüt kùltürü arasındaki ilişkiler pek çok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu ilişkiler kimi zaman örgüt kùltürünün oluşması ve değişmesi çabalarında örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemlerinin araç olarak kullanılması şeklinde gerçeleştirilmiştir. Ancak, literatürde örgüt içi iletişim ve örgüt kùltürü, performans değerlendirme sistemi ve örgüt kùltürü arasında ayrı ayrı ortaya konan ilişkiler dışında çalışanların iletişim ve performans değerlendirmesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz algıları ile örgüt içinde algılanan örgüt kùltürü arasındaki ilişkileri hep birlikte ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının örgüt içi iletişim ve performans değerlendirmesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz algıları ve bu algıların çalışanın örgüt kùltürü algısı ile ilişkisi, örgütlerin iş hedefleri doğrultusunda, yaratılmak ya da değiştirilmek istenecek örgütsel düzenlemelere yol göstereceğinden araştırılmaya ve birlikte ele alınmaya değer konulardır. Bu amaçla, bu araştırmada, örgüt kùltürü Harrison'un (1972; HANDY 1985; HARRISON/STOKES, 1992) başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarından oluşan modeli ile tanımlanmıştır. Literatürde pek çok örgütsel kùltür tiplemesi bulunmakla birlikte (BLOOR/DAWSON, 1994; COOK/ ROUSSEAU, 1988; DEAL/ KENNEDY, 1982; HOFSTEDE/ NEUJEN, 1990; WALLACH, 1983; MARTIN, 1992), Harrison modeli bu tiplmeler arasında daha eski ve daha çok bilinen bir model olması nedeniyle tercih edilmiştir. Harrison (1972; HANDY 1985; HARRISON/ STOKES, 1992) modeline göre, başarı kùltürü, iş deneyimi, takım iletişimi ve karşılıklı saygının öneminin vurgulandığı bir kùltür tipidir. Başarı kùltüründe uzman gücü, iş pozisyonu veya kişisel güçten daha önemlidir ve en önemlisi başarı kùltüründe örgüt, iş sonuçlarının başarısına odaklanmıştır. Destek kùltüründe ise, örgütte çalışan kişilerin mutluluğu merkez alınır. Destek kùltürüne sahip örgütlerde amaç kişilere hizmet ve yardım etmektir. Diğer yandan, hiyerarşi kùltüründe örgüt içinde iş tanımları, kurallar ve otorite tanımları açıkça belirlenmiştir. Hatta yazılı ve sözlü iletişim, beklenmedik durumlarda yapılacak faaliyetler bile ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Hiyerarşi kùltüründe iş pozisyonu kişilerden daha önemlidir ve iş rollerine o işi hakkıyla yapabilecek kişilerin getirilmesine özen gösterilir. Bu kùltürde tüm vurgu, işleri tanımlandığı şekilde iyi yapabilmek üzerine odaklanmıştır. Son olarak, güç kùltüründe örgüte ait kaynakları bir tek kişi ya da grup elinde tutar. Bir başka deyişle, nüfuz ve güç merkezidir. Ayrıca bu kùltür, işleri düzenleyen kuralların ve bürokrasinin yokluğuna işaret eder. Gücün ve kaynakların kullanımının merkezi olması örgüt içi atamaların da merkezi olarak geçekleşmesine yol açar. Böyle örgütlerde çalışanların iş motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanır.

Diğer yandan örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme kavramalarını birlikte ele alan ve sadece bu iki boyutu içeren bir ölçek çalışması literatürde henüz bulunmamaktadır. Çalışanların işyerindeki iletişim ve performans değerlendirme sistemi hakkında algılarının birlikte değerlendirildiği ölçekler genellikle, ücret, sosyal haklar, liderlik vb. kavramların da sorgulandığı iş doyumu, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı gibi örgütün bütün olarak değerlendirildiği çalışmalarda görülmektedir (SCHNEIDER, 2004; VALLE/BOZEMAN, 2002). Bu nedenle sadece bu iki boyutun değerlendirildiği bir ölçeğin literatüre kazandırılması yararlı olacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilk olarak çalışanların iletişim ve performans algısını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'nin (İPAO) psikometrik özellikleri açısından görgül olarak incelenmesi, ikinci olarak çalışanın iletişim ve performans algısının örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığının incelenmesidir. Bu amaçla, iki çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmalarda, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili algısının olumluluğu ya da olumsuzluğu birinci çalışmada incelenen İPAÖ ile tanımlanmıştır. Bu ölçek ile, örgüt içi iletişim kanalları ve çalışanlar arası iletişim ile örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemi konularında çalışanın sahip olduğu olumluluk algısı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme algısı İletişim ve Performans Algısı Ölçeği ile, örgüt kültürü algısı ise Harrison'un (1972; HANDY 1985; HARRISON/STOKES, 1992) örgüt kültürü modeli ile tanımlanmaktadır. İlk çalışmanın sonunda, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen İPAÖ'nin, geçerlik ve güvenilirliği ile ilgili destekleyici bulgular ortaya konulması beklenmektedir.

Çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme algıları ile örgüt kültürü algısını temel alan ikinci çalışmanın sonunda, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme algılarının örgüt kültürü algısı için yordayıcı olması beklenmektedir. Buna göre, Harrison'un örgüt kültürü tiplerini düşündüğünde, çalışanla kurulan ilişkinin güç kültürüne göre daha olumlu bulunduğu başarı, destek ve hiyerarşi kültürü algıları için çalışanın örgüt içi iletişim algısının yordayıcılık yönünün pozitif olması, güç kültürü algısı için ise negatif olması beklenmektedir. Benzer şekilde çalışanın, örgüt içinde yapılan performans değerlendirme sistemi ile ilgili algısının başarı,

destek, hiyerarşi kültürü algılarını pozitif yönde, güç kültürünü negatif yönde yordaması beklenmektedir.

I. ÇALIŞMA

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'nin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi

Bu bölümde, örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışanların algılarının olumlu ya da olumsuzluğunu ölçmeye yönelik İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'nin (İPAÖ) psikometrik özelliklerinin görgül olarak incelenmesi sunulmaktadır.

Yöntem

Örnekleme

Bu çalışmada iki ayrı örnekleme kullanılmıştır. İlk örnekleme, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ticari bir örgütten 35'i kadın toplam 106 beyaz yakalı çalışan denek olarak alınmıştır. Deneklerin tamamı üniversite mezunudur. Deneklerin yaş aralığı 23 ile 42 ($\bar{X} = 28.01$, $S = 5.68$) arasında, kıdemi 1 ile 20 yıl ($\bar{X} = 5.32$, $S = 2.98$), arasında değişmektedir. Deneklerin 11'i bağlı bulunduğu örgütte orta kademe yönetici olarak çalışmaktadır. İkinci örnekleme ise bir özel sektör firmasından 23, bir devlet üniversitesinden 30 ve devlete bağlı bir hastaneden 26 toplam 79 çalışandan oluşturulmuştur. Deneklerin 13'ü lise, 9'u önlisans, 33'ü lisans, 11'i yüksek lisans, 13'ü doktora derecesine sahiptir. Deneklerin yaş aralığı 23 ile 59 ($\bar{X} = 35.22$, $S = 6.72$) arasında, kıdemi 1 ile 32 yıl ($\bar{X} = 9.27$, $S = 6.99$) arasında değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği (İPAÖ): Araştırmacı, örgüt içindeki iletişim ortamı ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak çalışanların algısını ölçmek üzere başlangıçta toplam 28 ifade oluşturmuştur. Bu ifadeler dört yargıcıya sunulmuştur. Yargıcılar bağımsız olarak, söz konusu ifadeleri tek tek ele almış, örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları temsil ettiğini düşündükleri maddeleri seçmişlerdir. Bu çalışma sonunda, yargıcıların farklı yargıda bulunduğu maddeler elenerek, 13 madde pilot çalışma için seçilmiştir. Böylece örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algısını ölçmeye yönelik ölçek, örgüt içi iletişim ortamı ile ilgili 7, örgütte uygulanan performans değerlendirme sistemi

ile ilgili 6 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri 5 aralıklı Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçek aralıkları, (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) hem katılıyorum hem katılmıyorum, (4) oldukça katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde tanımlanmıştır.

Lider Davranışları Ölçeği (LDÖ): Bu çalışmada İletişim ve Performans Algısı ölçeğinin ölçüt bağıntılı geçerliğini incelemek için Paşa'nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek "takım kuran ve paylaştan lider davranışı" (işle ilgili tüm konuları çalışanlarla paylaştan, problemleri birlikte çözen ve karar alan, çalışanı maddi ve manevi olarak ödüllendiren davranış tarzı), "hijerarşik ve işe odaklı lider davranışı" (yapılacak işleri kendisi planlayıp daha sonra çalışanlarla paylaştan, işlere ve hijerarşiye çalışanların uymasını bekleyen davranış tarzı), "takip ve kontrol eden lider davranışı" (çalışanlara hiçbir şekilde insiyatif vermeyen, çalışanları sıkı bir şekilde takip eden ve işleri kontrol eden lider davranışı) ve "babacan lider davranışı"nı (çalışanların sevgi ve saygısını kazanmanın bazen işten önce geldiğini düşünen, çalışanı her konuda destekleyen, aile problemlerine kadar kişilerle ilgilenen lider davranışı) tanımlayan dört alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin tüm test için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.75, ölçeğe ait alt faktörler için sırayla 0.83, 0.70, 0.72 ve 0.69'dur. Ölçek maddeleri 5 aralıklı Liket tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçek aralıkları, (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) hem katılıyorum hem katılmıyorum, (4) oldukça katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde tanımlanmıştır. Ölçek maddelerine örnek olarak hijerarşik ve işe odaklı lider davranışı için; "Yanında çalışanları üretkenliklerine göre ödüllendirir/cezalandırır" ifadesi verilebilir.

Bu çalışmada İPAÖ'nin ölçüt bağıntılı geçerliğine bakmak için Lider Davranışları Ölçeği'nin seçilmesinin nedeni, örgüt içinde algılanan lider davranışlarının örgüt içinde algılanan iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları ile ilişkili olacağı beklentisindedir. Literatürde liderliğin örgüt içi iletişim ve performans değerlendirmeleri ile ilişkisini gösteren pek çok çalışma mevcuttur (BURKE, 1996; EXTERBILLE, 1996; RUBIN/INGUAGIATO, 1991; SCHNEIDER, 2004). Bu çalışmada beklenen ilişkiler Lider Davranışları Ölçeği alt faktörlerinin tanımlarıyla açıklanabilir. Buna göre, takım kuran ve paylaştan, hijerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışlarının çalışanla daha olumlu ilişki içinde olduğu ve çalışanı daha olumlu değerlendirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada söz konusu lider davranış algılarının, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları ile pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilmesi beklenmektedir. Buna karşılık, diğer lider davranışlarına göre çalışanla kurduğu ilişki açısından çok da olumlu algılanmayan takip ve kontrol eden lider davranışı algısının,

iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları ile negatif yönde anlamlı olarak ilişkileneceği beklenmektedir.

İşlem

Çalışmaya başlamadan önce, ilgili iş yerlerinden gerekli izinler yazılı ve yüz yüze görüşme yoluyla alınmıştır. Daha sonra, ilk örnekleme oluşturan tüm çalışanlara insan kaynakları bölümü aracılığıyla ölçekler dağıtılmıştır. Aynı hafta içinde yine insan kaynakları bölümü aracılığı ile ölçekler toplanmıştır. İlk örneklemeden 11'i kadın olmak üzere toplam 42 kişiye İPAÖ üç hafta aradan sonra ikinci kez uygulanmıştır. Daha sonra, İPAÖ'nin yapı ve ölçüt bağıntılı geçerliliğini incelemek üzere ikinci örnekleme (bir özel sektör firması, devlet üniversitesi ve devlete bağlı bir hastane) İPAÖ ile birlikte Paşa'nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği uygulanmıştır.

İlk örneklemeden elde edilen veriler yardımıyla İPAÖ'nin faktör yapısı ve buna bağlı yapı geçerliliği, test tekrar test ve iç güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İkinci örnekleme ile İPAÖ'nin üç ayrı iş örgütünü ayırt edebilme özelliği ile yapı geçerliliğine katkıda bulunulmuş, ayrıca ölçüt bağıntılı geçerliliği test edilmiştir. Böylece, bu çalışmada deneklerden elde edilen verilere yapılan analizlerle İPAÖ'nin psikometrik özellikleri görgül olarak incelenmiştir.

Bulgular

A. Geçerlik Çalışması

1. Yapı Geçerliliği

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'ne yapılan özdeğerlerin grafik dağılımının incelenmesi analizi (scree plot) değerlendirildiğinde tüm maddelerin iki faktör üzerinde toplandığı gör÷lm÷ştür. Söz konusu maddeler üzerinde Varimax rotasyonu kullanılarak faktör sayısının iki ile sınırlandığı bir temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonunda 106 kişilik örnekleme grubu ve madde sayısının faktör analizi yapmak için yeterli olduğu gör÷lm÷ştür (Kaiser-Meyer-Olkin= .86). Ayrıca iki faktöre birden yüklenme eğilimi olan bir ölçek maddesi elenmiştir. Böylece ölçek, çalışanların iletişim algısını ölçmeye yönelik 6 ve benzer şekilde performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik 6 ifade ile toplam 12 maddeden oluşmaktadır (ölçek maddeleri Tablo 1'de gör÷lebilir).

Bu analizler, çalışanların örgüt içi performans değerlendirme sistemine ilişkin algısını ölçmeye yönelik ifadelerin birinci faktöre yüklenerek toplam varyansın % 32.65'ini açıkladığını göstermiştir. Diğer yandan iletişim algısını ölçmeye yönelik maddeler toplam varyansın % 25.30'unu açıklamakta ve ikinci

faktöre yüklenmektedir. Her iki faktör toplam varyansın % 57.95'ini açıklamaktadır. Tablo I'de her bir alt faktöre yüklenen maddeler ve açıklanan varyans sunulmaktadır.

Tablo I. İPAÖ Temel Bileşenler Faktör Analizi

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
P1. Örgütte/ işletmede performans hedefleri çalışanın görüşleri alınarak konur.	0.83		32.65	32.65
P3. Örgüt içinde\ işletmede performans değerlendirmeleri adildir.	0.84			57.95
P5. Örgüt içinde\ işletmede performans değerlendirmelerinde kullanılan araç güvenilirdir.	0.68			
P7. Örgüt içinde\ işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanlara işi etkin yapabilmek için gelişmeye açık/ zayıf yetkinlik alanlarıyla ilgili bilgi verir.	0.71			
P9. Örgüt içinde\ işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanlara güçlü yetkinlik alanları ile ilgili bilgi verir.	0.69			
P10. Örgüt içinde\ işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanlara gelişim planlaması yapma olanağı sağlar.	0.73			
İ2. Örgüt içinde\ işletmede çalışanlar birbirlerinden iş performansları ile ilgili geribildirim almaya açıktır.		0.35	25.30	
İ4. Çalışanların işle ilgi iyileştirme önerileri işletme/örgüt tarafından dikkate alınır.		0.55		
İ6. Örgüt\ işletme hedefleri tüm çalışanlara açıklanır.		0.68		
İ8. Örgüt \ işletme içinde iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılır.		0.84		
İ10. Örgüt içinde\ işletmede çalışanlar arasında düzenli kesintisiz ve açık iletişim vardır.		0.80		
İ12. Örgüt içinde\ işletmede çalışanların beklentilerini açıkça ortaya koyabilecekleri bir iletişim ortamı vardır.		0.63		

n = 106

İkinci olarak, her alt faktöre ayrı ayrı Temel Bileşenler Faktör analizi yapıldığında, performans değerlendirme sistemi ile ilgili algısını ölçmeye yönelik 6 ifadenin tek bir bileşene yüklendiği ve toplam varyansın % 62.03'ünü açıkladığı görülmüştür. İletişim algısını ölçmeye yönelik 6 ifadenin yine tek bir bileşene yüklendiği ve toplam varyansın % 50.57'sini açıkladığı görülmüştür. İlgili analiz sonuçları Tablo II' de verilmektedir.

Tablo II. Faktörlerin Kendi İçinde Temel Bileşenler Faktör Analizleri

Madde	Faktör Yüğü Kendi içinde	Açıklanan Varyans (%)	Madde	Faktör Yüğü Kendi içinde	Açıklanan Varyans (%)
P1	0.82	62.03	İ2	0.51	50.57
P3	0.78		İ4	0.73	
P5	0.79		İ6	0.76	
P7	0.81		İ8	0.75	
P9	0.79		İ10	0.73	
P10	0.73		İ12	0.76	

n = 106

İPAÖ'nin yapı geçerliğine bakmak için ikinci olarak, bir özel sektör firmasından (23 kişi), bir devlet üniversitesinden (30 kişi) ve devlete bağlı bir hastaneden (26 kişi) alınan toplam 79 deneğe İPAÖ ayrıca uygulanmıştır. Bu uygulamanın temelinde yapı ve işlerlilik açısından birbirinden farklı olan üç farklı örgütte örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarının da farklı olacağı beklentisi yatmaktadır. Uygulamanın gerçekleştiği üç örgüt çalışanlarına ait iletişim ve performans değerlendirme sistemi algısı puanlarına, tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır. Analizler sonunda, araştırmada kullanılan üç örgüt çalışanlarına ait iletişim ve (F(2, 76)=9.08, $p < 0.000$), performans (F(2, 76)= 4.21, $p < 0.018$) alt faktör puanlarının anlamlı olarak birbirlerinden farklı olduğu görülmüştür. Söz konusu üç örgüte yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonuçları Tablo III'te görülebilir.

İletişim alt faktörü açısından üç örgüt çalışanları arasındaki anlamlı fark, Tukey testi ile incelendiğinde, iletişim alt faktörü açısından özel örgüt çalışanlarının puanının, üniversite çalışanlarının puanından anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür ($\bar{X}_{(özel)} = 21,00$, $\bar{X}_{(üniversite)} = 14.70$, $p < 0.000$). Benzer şekilde özel örgüt çalışanları iletişim alt faktör puanı, devlet hastanesi

çalışanlarına ait iletişim faktör puanından yüksektir ($\bar{X}_{(özel)}=21.74$, $\bar{X}_{(hastane)}=16.16$, $p<0.008$).

Performans alt faktörü açısından üç örgüt arasındaki anlamlı fark incelendiğinde, özel örgüt çalışanlarının puanının, üniversite çalışanlarının puanından anlamlı olarak yüksek olduğu bulunmuştur ($\bar{X}_{(özel)}=18.78$, $\bar{X}_{(üniversite)}=14.39$, $p<0.018$).

Tablo III. ANOVA Analizleri (İPAÖ- Yapı Geçerliği)

		N	Ortalama	Std. Kayma		Serb. Dere.	Ortalama Kare	Kareler Toplamı	F	p
İletişim	Devlet üniv.	30	14.70	6.53	Gruplar arası	2	272.49	544.99	9.08	0.00
	Özel iş örg.	23	21	4	Grup içi	76	30.02	2281.47		
	Devlet hast.	26	16.16	5.26	Toplam	78		2826.46		
	Toplam	79	17.01	6.02						
Performans	Devlet üniv.	30	14.40	6.18	Gruplar arası	2	135.03	270.05	4.21	0.01
	Özel iş örg.	23	18.78	5.34	Grup içi	76	32.06	2436.25		
	Devlet hast.	26	15.24	5.30	Toplam	78		2706.3		
	Toplam	79	15.95	5.89						

2. Ölçüt Bağıntılı Geçerlik

İPAÖ'nin ölçüt bağıntılı geçerliğine bakmak için ikinci örnekleme, İletişim ve Performans Algısı Ölçeği ile birlikte Paşa'nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği uygulanmıştır. Bulgular ilk olarak, İletişim ve Performans Algısı ile Lider Davranışları Ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r=0.53$, $p<0.000$). İletişim alt faktörü ile takım kuran ve paylaşan lider davranışı ($r=0.57$, $p<.000$), hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ($r=0.29$, $p<0.010$) ve babacan lider davranışı ($r=0.48$, $p<0.000$) algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Buna karşılık iletişim alt faktörü ve takip ve kontrol eden lider davranışı algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0.24$, $p<0.037$).

Diğer yandan performans faktörü ile, takım kuran ve paylaşan lider davranışı ($r=0.60$, $p<0.000$), hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ($r=0.26$, $p<0.021$) ve babacan lider davranışı ($r=0.42$, $p<0.000$) algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir.

B. Güvenirlik Çalışması

1.İç Güvenirlik

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği alt faktörlerinin iç güvenirliğine Cronbach Alfa tutarlılık katsayısı analizi ile bakılmıştır. Buna göre, performans algısı alt faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı 0.88 ve iletişim algısı alt faktörüne ait iç tutarlılık katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Tüm ölçek için iç tutarlılık katsayısı ise 0.89'dur. Yapılan iç tutarlılık analizi sonuçları madde toplam korelasyonları Tablo IV' te görülebilir.

Tablo IV. İç Güvenirlik Analizi

Madde	Orta-lama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Elenirse Tutarlılık	Madde	Orta-lama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Madde Elenirse Tutarlılık
P1	3.04	1.11	0.72	0.85	İ2	2.70	1.11	0.37	0.81
P3	2.88	0.97	0.68	0.85	İ4	3.77	.94	0.59	0.76
P5	3.11	1.06	0.69	0.85	İ6	3.84	1.09	0.60	0.76
P7	3.01	0.91	0.71	0.85	İ8	3.54	1.16	0.59	0.76
P9	3.05	1.13	0.68	0.85	İ10	3.26	1.05	0.58	0.76
P10	3.01	1.12	0.62	0.85	İ12	3.05	1.11	0.62	0.75
Toplam	3.01	1.05		0.88	Toplam	3.36	6.46		0.80

n = 106

2. Test- Tekrar Test Güvenirliği

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği'nin zamana karşı tutarlılığını incelemek amacıyla, ilk uygulamaya katılan deneklerden 42 tanesine üç hafta sonra ölçek (İPAÖ) ikinci kez uygulanmıştır. Daha sonra, iki uygulama sonunda elde edilen verilere test tekrar test güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonunda performans faktörünün iki ölçümü arasındaki ilişki katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. İletişim faktörüne ait iki ölçüm arasındaki

ilişki katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur. İletişim ve performans alt faktörleri arasındaki ilişki katsayısı 0.58, toplam ölçek puanları açısından iki uygulama arasındaki katsayı 0.89 olarak bulunmuştur.

II. ÇALIŞMA

Çalışanın Örgüt İçi İletişim ve Performans Algısının Örgüt Kültürü Algısı Üzerindeki Yordayıcılığı

Bu çalışmada, çalışanın örgüt içi iletişim ve kullanılan performans değerlendirme sisteminin olumluluğu ya da olumsuzluğu ile ilgili algısının örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığı incelenmiştir. Bu amaçla çalışma, Türkiye’de beyaz eşya sektöründe üretim, satış ve pazarlama yapan büyük ölçekli bir özel sektör firmasında gerçekleştirilmiştir.

Yöntem

Örnekleme

Bu çalışmada beyaz eşya sektöründe üretim yapan ticari bir örgütün üretim (30 kişi), pazarlama (30 kişi) ve satış (30 kişi) bölümlerinden 90 beyaz yakalı çalışan denek olarak alınmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin 59’u (%66) erkek, 31’i (%34) kadındır. Araştırmaya katılan deneklerin 88’i üniversite mezunudur, 2’si ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların yaşları 23’ten 40’a ($\bar{X} = 27.41$, $S = 4.42$), kıdemi 1 yıldan 15 yıla ($\bar{X} = 4.24$, $S = 2.75$) değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

İletişim ve Performans Algısı Ölçeği (İPAÖ): Bu çalışmada, çalışanların örgüt içindeki iletişim ortamı ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını ölçmek üzere birinci çalışmada incelenen İletişim ve Performans Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği (ÖKTÖ): Bu çalışmada, çalışanların örgüt kültürü algılarını değerlendirilmek için Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği (MAMATOĞLU, 2004) kullanılmıştır. ÖKTÖ, Harrison’un (1972; HARRISON/STOKES, 1992; HANDY; 1985) dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) tiplerini model almaktadır. Söz konusu ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5 aralıklı Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçek aralıkları, (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) hem katılıyorum hem katılmıyorum, (4) oldukça katılıyorum ve

(5) tamamen katılıyorum şeklinde tanımlanmıştır. Ölçek maddelerine örnek olarak; başarı kültürü algısını ölçmeye yönelik “Örgüt, birey ve grup amaçlarını örgüt başarısı için birleştirmeyi hedefler” ifadesi verilebilir. Ölçeğin tüm test için iç tutarlılık katsayısı 0.75, hiyerarşi için 0.70, destek için 0.77, başarı için 0.81 ve güç için 0.65 ’dir.

İşlem

Söz konusu ölçekler, üretim, satış ve pazarlama bölümlerinde insan kaynakları bölümü aracılığıyla eş zamanlı olarak, deneklere verilmiş ve yine insan kaynakları aracılığı ile aynı hafta içinde toplanmıştır. Deneklere çalışma sonunda genel sonuçların topluca verileceği ifade edilmiş ve araştırma sonunda katılımcılara kısa bir sunuş yapılmıştır.

Bulgular

Bu çalışmada, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarının örgüt kültürü algıları üzerindeki yordayıcılığı incelenmiştir. Yapılan analizlerde cinsiyet, yaş, kıdem, bölüm farkı gibi demografik değişkenler kontrol edilmiştir. Örgüt içinde yüksek lisans derecesine sahip iki kişi dışında tüm çalışanlar üniversite mezunudur. Bu durum eğitim durumunun örneklem için homojen olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle eğitim durumu ayrıca bir analizle kontrol edilmemiştir. Araştırma amacına ulaşmak için öncelikle, ÖKTÖ alt ölçek puanları ve sürekli yapıya sahip kontrol değişkenleri (yaş, kıdem) arasındaki ilişkiler; Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve herhangi bir anlamlı sonuç bulunamamıştır. Cinsiyet ve çalışanların bağlı bulunduğu bölümler arası fark kontrol değişkenleri birer kategorik değişken olarak Pearson Korelasyon analizlerine alınamamıştır. Cinsiyet değişkenine yapılan t test analizi, örgüt kültürü algıları açısından kadınlar ve erkekler arasında fark olmadığını göstermiştir. Çalışanların bağlı bulunduğu bölümler arası fark kontrol değişkeninin, örgüt kültürü algısına etki edip etmediği tek yönlü ANOVA analizleri ile incelenmiştir. Analizler sonunda örgüte bağlı üç ayrı bölümde hiyerarşi kültürü algısının anlamlı olarak farklı olduğu görülmüştür ($F(2, 90) = 14.35, p < 0.000$). Bu anlamlı sonuç Tukey analizi ile test edildiğinde üretim ($\bar{X} = 2.97, S = 0.77$) ve pazarlama ($\bar{X} = 3.86, S = 0.49$) bölümleri arasındaki farkın hiyerarşi kültürü algısı açısından anlamlı olduğu ($p < 0.000$) görülmüştür. Ayrıca, üretim ($\bar{X} = 2.97, S = 0.77$) ve satış ($\bar{X} = 3.54, S = 0.65$) bölümleri arasındaki farkın da anlamlı olduğu ($p < 0.003$) görülmüştür. Bir başka deyişle çalışanın bağlı bulunduğu bölüm hiyerarşi kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve üretim

bölümünde çalışanların hiyerarşi algısı hem satış hem pazarlama bölümlerinden anlamlı olarak daha azdır.

Regresyon Analizleri Sonunda Elde Edilen Bulgular

Çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarının örgüt kültürü algısı üzerinde yordayıcılığını incelemek için her bir örgüt kültürü algısı üzerinde regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucu örgüt kültürü algısı (başarı, destek, hiyerarşi, güç kültürü algıları) ile anlamlı olarak ilişkilenemeyen cinsiyet, yaş ve kıdem kontrol değişkenleri regresyon analizlerine alınmamıştır. Diğer yandan, tek yönlü ANOVA analizi sonucunda çalışanın bağlı bulunduğu bölüm değişkeninin hiyerarşi kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu nedenle kategorik bir değişken olan çalışanın bağlı bulunduğu bölüm değişkeni önce kukla (dummy) olarak kodlanmış daha sonra hiyerarşi kültürü algısı için yapılan regresyon analizine kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarının, örgüt kültürü algıları üzerindeki yordayıcılıklarının incelendiği regresyon analizleri, standardize edilmiş regresyon katsayıları (Beta), t, p değerleri Tablo V'te görülmektedir.

Çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarının başarı kültürü algısı üzerindeki yordayıcılıklar çoklu regresyon analizi ile incelendiğinde çalışanın örgüt içi iletişim algısının başarı kültürü algısını güçlü bir şekilde pozitif yönde yordadığı görülmüştür ($\beta = 0.52$, $p < 0.000$). Benzer şekilde, destek kültürü algısını yordayan değişkenleri tespit etmek üzere gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda, örgüt içi iletişim algısının destek kültürünü pozitif olarak yordadığı ortaya konulmuştur ($\beta = 0.49$, $p < 0.000$). Bu sonuçlar, çalışanın örgütte uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili algısının ne başarı ne de destek kültürünü yordamadığını göstermektedir.

Hiyerarşi kültürü algısının yordayıcılarını tespit etmek üzere; çalışanın bağlı bulunduğu bölüm farkı da kontrol edilerek hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonunda çalışanın bağlı bulunduğu bölümün ($\beta = 0.31$, $p < 0.001$), örgüt içi iletişim algısının ($\beta = 0.38$, $p < 0.000$) ve performans değerlendirme sistemi algısının ($\beta = 0.37$, $p < 0.000$) hiyerarşi kültürü algısını yordadığı görülmüştür. Son olarak yapılan çoklu regresyon analizi, güç kültürünün çalışanın performans değerlendirme sistemi algısı tarafından negatif yönde ($\beta = -0.44$, $p < 0.000$) yordandığını ortaya koymuştur.

Tablo V. Regresyon Analizleri (Başarı, Destek, Hiyerarşi ve Güç Kültürü Algılarını Yordayan Değişkenler)

Başarı Kültürü Alt Ölçeğini Yordayan Değişkenler- Çoklu Regresyon Analizi				
R= .56 R ² = .31 Uyarlanmış R ² = .29				
Değişkenler	Std. Hata	Beta	T	Sig.
İletişim	0.086	0.522	5.335	0.000
Performans	0.078	0.082	0.813	0.418
Destek Kültürü Alt Ölçeğini Yordayan Değişkenler- Çoklu Regresyon Analizi				
R= .54 R ² = .29 Uyarlanmış R ² = .28				
Değişkenler	Std. Hata	Beta	T	Sig.
İletişim	0.109	0.494	4.987	0.000
Performans	0.098	0.100	1.010	0.316
Hiyerarşi Kültürü Alt Ölçeğini Yordayan Değişkenler- Hiyerarşik Regresyon Analizi				
R= .314 R ² = .98 Uyarlanmış R ² = .088				
Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1. Adım				
Bölüm Farkı	0.092	0.303	2.97	0.004
R= .701 R ² = .492 Uyarlanmış R ² = .474				
2. Adım				
Bölüm Farkı	0.083	0.314	3.098	0.001
İletişim	0.095	0.377	3.893	0.000
Performans	0.086	0.367	3.780	0.000
Güç Kültürü Alt Ölçeğini Yordayan Değişkenler- Çoklu Regresyon Analizi				
R= .425 R ² = .18 Uyarlanmış R ² = .162				
Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
İletişim	0.100	0.029	0.275	0.784
Performans	0.090	-0.437	-4.087	0.000

TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, ilk olarak çalışanların örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarını ölçmeye yönelik İPAÖ'nin psikometrik özelliklerinin görgül olarak incelenmesi, ikinci olarak örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme algılarının örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığını incelemektir.

1. Çalışma

Bu araştırmaya konu olan ilk çalışmada, işyerindeki iletişim ortamı ve uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak çalışanların algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan İPAÖ, psikometrik özellikleri açısından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonunda ölçeğin, çalışanların örgüt içi iletişim ortamı ve uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik iki alt faktörü olduğu görülmüştür. Üç farklı örgütten elde edilen sonuçlar ile İPAÖ'nin yapı geçerliğine katkı sağlamıştır. Sonuçlar, karşılaştırılan üç örgüte ait iletişim ve alt faktör puanlarının anlamlı olarak birbirlerinden farklı olduğunu göstermiştir. İlk olarak, özel örgüt çalışanlarının iletişim algısı hem üniversite hem devlet hastanesinde çalışanlara ait örgüt içi iletişim algısından daha olumludur. İkinci olarak, performans alt ölçeği açısından özel sektör işletmesi ve üniversite arasında da anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre özel sektör işletmesi çalışanlarına ait performans değerlendirme sistemi algıları, üniversite çalışanlarına ait algılardan daha olumludur. Yani özel sektör işletmesinde çalışanlar üniversitede çalışanlara göre performans değerlendirmeleri ile ilgili daha olumlu bir algıya sahiptir. Bir başka deyişle İPAÖ, farklı örgütlerde çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları arasındaki farklılıkları ayırt edebilmektedir. Bu bilgiler İPAÖ'nin yapı geçerliği ile ilgili güçlü bir destek vermektedir.

İPAÖ'nin ölçüt bağıntılı geçerliğine Paşa'nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği temel alınarak bakılmıştır. Bulgular, iki ölçek arasında beklendiği gibi pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Buna göre, iletişim alt ölçeği ile takım kuran ve paylaşılan lider davranışı, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ve babacan lider davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Bir başka deyişle örgüt içinde iletişim algısı arttıkça, takım kuran ve paylaşılan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algıları da artmaktadır. Bu bulgu çalışmanın beklentileri ile tutarlıdır. Buna karşılık, iletişim alt ölçeği ile takip ve kontrol eden lider davranışı ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani örgüt içi iletişim

algısı arttıkça takip ve kontrol eden lider davranışı algısı azalmaktadır. Bu bulgu da ölçüt bağıntılı geçerlik çalışması beklentileri ile tutarlıdır. Diğer yandan, performans faktörü ile takım kuran ve paylaşan lider davranışı, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ve babacan lider davranışı algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Yani örgüt içinde performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılar olumlu yönde arttıkça takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algıları da artmaktadır. Bu durum da beklentilerle uyumludur. Bir tek performans değerlendirme sistemi algısı ile takip ve kontrol eden lider davranışı arasında beklendiği halde herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak İPAÖ ve Lider Davranışları Ölçeği alt faktörleri arasındaki ilişkilere ait bulgular, İPAÖ'nin ölçüt geçerliği ile ilgili oldukça destekleyici bilgiler vermektedir.

İPAÖ'ne yapılan iç tutarlılık ve test tekrar test sonuçları, ölçeğin güvenilirliği ile ilgili oldukça destekleyici bilgiler vermektedir.

İPAÖ'nin geçerlik ve güvenilirliğini incelemeye yönelik birinci çalışmaya ait sonuçlar özetle; ölçeğin farklı işletmelerde örgüt içi iletişim ve performans değerlendirmesi ile ilgili çalışanların algısını ölçmeye yönelik, psikometrik özellikleri görgül olarak ortaya konmuş pratik ve uygulaması kolay bir ölçek olduğunu göstermektedir.

İPAÖ'nin ileriki çalışmalarda daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanması ve yapılan analizlere ek olarak doğrulayıcı (confirmatory) analizler yapılması, ölçeğin psikometrik özelliklerini daha da güçlendirecektir.

2. Çalışma

Bu araştırmanın ikinci çalışmasında, İletişim ve Performans Algısı Ölçeği ve Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği aracılığıyla elde edilen verilere bağılı olarak; çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algısının, örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığı incelenmiştir.

Örgüt içi iletişim ortamı ve uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışanın algısı ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında beklendiği gibi anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örneğin, başarı kültürü algısının sadece örgüt içi iletişim algısı tarafından yordandığı görülmüştür. Benzer şekilde destek kültürü algısı da sadece çalışanın örgüt içi iletişim algısı tarafından yordanmaktadır. Ancak çalışmada beklendiği halde, örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne başarı kültürü algısı ne de destek kültürü algısı üzerinde yordayıcı olmadığı ortaya konmuştur.

Hiyerarşi kültürü algısının çalışanın bağılı bulunduğu bölüm, örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları tarafından yordandığı

belirlenmiştir. Çalışanın bağlı bulunduğu bölümün hiyerarşi kültürü üzerindeki yordayıcılığını ilgili literatürle açıklamak mümkündür. Literatürde bir tek örgüte bağlı baskın bir tip kültür olabileceği gibi, birden fazla kültürün de varolabileceği belirtilmektedir. Ayrıca yine ilgili literatüre göre aynı örgüt içinde farklı çalışan grupları, bir başka deyişle farklı bölümlerde çalışanlar farklı kültürel algılara sahip olabilirler (HANDY,1985; HARRISON,1972; HARRISON/STOKES, 1992; RENTSCH, 1990; MEGLINO, vd., 1989; ELGAMAL, 1998). Bu çalışmada, çalışanın bağlı olduğu bölüm farkının hiyerarşi kültürü üzerinde yordayıcı olduğu bulgusu incelendiğinde, pazarlama ve satış bölümlerindeki çalışanların hiyerarşi kültürü algısının üretim bölümünden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanın örgüt kültürü algısı ile ilgili olarak bölümler arasında çıkan bu fark daha önce belirtildiği gibi ilgili literatürle desteklenmektedir. Bunun yanında, bu çalışmada bölümler arasında örgüt kültürü açısından ortaya çıkan farklılıkları, farklı bölümlerde yapılan işlerin niteliğinin, iş yapma şeklinin ve iş içinde karşılaşılan problemlerin farklı olmasıyla açıklamak mümkündür. Örneğin iş rollerinin daha kesin sınırlarla belirlendiği ve ayrıntısıyla tanımlandığı hiyerarşi kültürü algısı, yaptıkları işler gereği kural ve prosedürlerin etkin bir şekilde işletildiği satış ve pazarlama bölümlerinde daha fazla görülmektedir. Öte yandan, asıl hedefi üretimin aksamadan yürümesi olan üretim bölümünde, bu hedefe ulaşmak kolay değildir. Üretim içinde yaşanan beklenmedik problemler örneğin, malzeme temininde yaşanan bir tıkanma, üretim sırasında yaşanacak her hangi bir kaza veya yaralanma, alet ve ekipmanlardan kaynaklanabilecek herhangi bir problem üretim sahasında ani kriz durumları yaratabilir, böyle durumlar acil ve etkili çözümler gerektirir. Bu dinamik çalışma ortamı içinde üretim bölümünde hiyerarşi kültürü algısının, satış ve pazarlama bölümlerine göre daha az olması beklenebilir.

Son olarak bu araştırmada güç kültürü algısının beklenenin aksine örgüt içi iletişim algısı tarafından yordandığı, ancak bir tek performans değerlendirme sistemi algısı tarafından beklendiği gibi negatif yönde yordandığı görülmüştür.

Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının örgüt kültürü üzerinde yordayıcılıkları ile ilgili bulgular genel olarak değerlendirilecek olursa; örgüt içi iletişim ile ilgili olarak çalışanın olumlu algısının destek, hiyerarşi ve başarı kültürü algılarının oluşumu ya da bu algıların güçlenmeleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu, çalışanın performans değerlendirme sistemi ile ilgili olumlu algısının ise hiyerarşi kültürü algısının oluşumu ve güçlenmesi üzerinde pozitif, güç kültürü algısının oluşumu ve güçlenmesi üzerinde negatif yönde etkili olduğu söylenebilir. *Bu bulgular, literatürde örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algılarının*

örgüt kültürü ile hatta örgüt kültürünün oluşturulması ya da değiştirilmesi ile ilişkili olduğu bulgusuyla tutarlıdır.

Bu bulgulardan hareketle örgütün gitmek istediği yöne doğru örgüt içinde iletişim ortamı ve uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklikler yaparak ilerlemek mümkün olabilir. Örneğin birbiriyle etkin ilişki içinde bulunan takım çalışmasına önem veren, iş sonuçlarının başarısını hedefleyen bir örgütün pek çok diğer faaliyet yanında örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemlerinin etkililiğini artırmaya yönelik değişiklikler yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili olarak örneğin örgüt içi iletişim algısını olumlu yönde artırmak için; haftalık bölüm toplantıları, aylık bilgilendirme toplantıları, haber panoları, örgüte ait bir duvar gazetesi ya da derginin çıkarılması gibi iyileştirici çalışmalar yapılabilir. Çalışanların ve yöneticilerin birlikte katılacağı sohbet toplantıları, iletişim eğitimleri yine bu konuda yararlı olacaktır. Bu tip faaliyetlerle çalışanların örgüt içinde iletişimin açıklığı ve devamlılığı konusunda olumlu algılarını artırmak mümkün olabilir. Böylece örgüt içinde algılanan iletişim ortamının yordayıcı olduğu başarı, destek ve hiyerarşı kültürü algılarının artmasına katkıda bulunulabilir.

Öte yandan çalışanın performans değerlendirme sistemine ilişkin algısının olumlu artışı hiyerarşı kültürü algısında, olumsuz yönde artması güç kültürü algısında artışa neden olmaktadır. Güç kültürünün tanımı bu kültürde çalışanı baskı altında tutan yaklaşımların varlığına işaret etmektedir. Baskı altında insanlara özgün ve güvenli çalışma ortamı yaratılamayacağı düşünülürse örgütün büyümek, dışa açılmak, verimliliğini artırmak gibi hedefleri karşısında baskın güç kültürü algısının çalışan motivasyonunu düşürebilecek, işe ve iş yerine bağlılığını zayıflatabilecek bir ortam yaratacağı söylenebilir. Bu durumda örgüt içinde çalışan üzerinde baskı oluşturan güç kültürü algısının zayıflatılarak, daha olumlu algılanan başarı destek ve hiyerarşı kültürü algılarını artıracak çalışmalar önem kazanacaktır. Buna göre örgüt içinde performans değerlendirmeleri için kullanılan aracın tasarımının iyileştirilmesi, daha adil algılanacak değerlendirme kıstaslarının geliştirilmesi, çalışanlara kendini iyileştirecek geribildirimler verecek şekilde düzenlenmesi performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarının olumlu yönde artmasına yardımcı olacaktır. Böylece, alışanların performans değerlendirme sistemi algısındaki olumlulukta artışın güç kültürü algısının azalmasıyla ilişkileneceği düşünülebilir. Ayrıca, performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının olumlu yönde artırılması çalışmalarında, performans değerlendirmelerinin kim ya da kimler tarafından yapıldığı da önem kazanmaktadır. Örneğin sadece yöneticilerin değerlendirme yaptığı sistemlerde ilgili kişilerin etkin performans yönetimi ve değerlendirmeleri konusunda geliştirilmesi gerekebilir. Ya da

sistem sadece yöneticilerin değerlendirme yaptığı performans değerlendirme sisteminden çalışanın yöneticisi, iş arkadaşları, astları ve kendisi tarafından değerlendirildiği çoklu değerlendirme sistemlerine doğru yönlendirilebilir. Böylece çalışanın performans değerlendirme sistemi algısında ortaya çıkacak olumlu artış, güç kültürü algısını zayıflatırken, hiyerarşi kültürü algısında artış sağlayabilir.

Bu çalışmada, çalışanın örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının örgüt kültürü algısı üzerindeki yordayıcılığı incelenmiş, ortaya çıkan ilişkiler değerlendirilmeye çalışılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda sadece çalışanın iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları değil bu konularda, örgüt içinde yapılan yeni uygulamalar ve iyileştirme çalışmaları ortaya konabilir. Böylece pratikte yapılacak çalışmaların örgüt kültürü algısını gerçekten değiştirip değiştirmediği, uygulamalar öncesinde ve sonrasında alınacak ölçümlerin karşılaştırılması sonucu tartışılabilir. Ayrıca, yapılan uygulamalar gerçekten örgüt kültürü algısına etki ediyorsa, bu etkinin yönü araştırılabilir. Bundan başka, örgüt kültürü ile ilişkisi bilinen liderlik, iş motivasyonu gibi temel kavramların da ele alındığı daha bütüncül çalışmalar yapılarak kapsamlı çalışma sonuçları ile, örgüt kültürü literatürüne kuramsal açıdan katkıda bulunulabilir.

Kaynakça

- ALDER, G. Stoney (2001), "Employee Reactions to Electronic Performance Monitoring: A Consequence of Organizational Culture," *The Journal of High Technology Management Research* (Cilt 12, Sayı 2): 323-342.
- BLOOR Geoffrey/ DAWSON Patrick (1994), "Understanding Professional Culture in Organizational Context," *Organizational Studies* (Cilt 15, Sayı 2): 275-295.
- BURKE, Ronald J. (1996), "Contributors to Performance Ratings in a Professional Services Firm," *Psychological Reports* (Cilt 78, Sayı 3): 1284-1286.
- BURKE, W. Warner (1994), *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 2. Baskı).
- BURKE, W. Warner ve LITWIN George H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change," *Journal of Management* (Cilt 18, Sayı 3): 523-545.
- CAMERON, Kim/ QUINN, Robert E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: The Computing Values Framework* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- CHESS, Caron (2001), "Organizational Theory and the Stages of Risk Communication," *Risk Analysis*, 01/21, 179-188.
- COOKE, Robert A. / ROUSSEAU, Denise M. (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture," *Groups and Organization Studies* (Cilt 13, Sayı 3): 245-273.
- COOKE, Robert, A./ SZUMAL, Janet L. (1993), "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory," *Psychological Reports* (Cilt 72, Sayı 3): 1299-1330.
- DAFT, Richard, L. (1992), *Organizational Theory and Design* (Saint Paul: West Publishing Company).

- DEAL Terrence E./ KENNEDY Allan A. (1982), *Corporate Cultures* (Reeding, MA: Addison-Wesley).
- DENISON, Daniel, R. (1996), "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *Academy of Management Review*, 98/21: 619-654.
- DESHPANDE' Rohit/ WEBSTER, Frederick, E., Jr. (1989), "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda," *Journal of Marketing*, 89/53: 3-15.
- DeVOE, Sanford. E. / IYENGAR, Sheena S. (2004), "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 04/93: 47-61.
- ELGAMAL, Mahmoud, A. (1998), "An Examination of Organization and Suborganization Readiness for Total Quality Management," *International Journal of Technology Management* (Cilt 16, Sayı 4-6): 556-569.
- EXTERBILLE, Kaat (1996), "TQM can be DOA Without a Proper Communications Plan," *Journal for Quality and Participation*, 96/December: 28-32.
- EVANS, E. M. / MCSHANE, S. L. (1988), "Employee Perceptions of Performance Appraisal Fairness in Two Organizations," *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 88/20: 177-191.
- FUNG, Ivan W. H./ TAM, C. M./ TUNG, Karen C. F./ MAN Ada S. K. (2005), "Safety Cultural Divergences Among Management, Supervisory and Worker Groups in Hong Kong Construction Industry," *International Journal of Project Management*, 05/23, 504-502.
- FULK, Janet/ BOYD, Brian (1991), "Emerging Theories of Communication in Organizations," *Journal of Management* (Cilt 17, Sayı 2): 407-446.
- HACKMAN, J. Richard / WAGEMAN, Ruth (1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, 95/40: 309-342.
- HANDY, Charles (1985), *Understanding Organizations* (Middlesex: Penguin Book Ltd).
- HARRISON, Roger (1972), "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* (Cilt 50, Sayı 23): 119-128.
- HARRISON, Roger/ STOKES, Herb (1992), *Diagnosing Organization Culture* (San Diego: Pfeiffer and Company).
- HARVEY, Michael, G./ GRIFFITH, David/ NOVICEVIC, Milorad (2000), "Development of Timescapes to Effectively Manage Global Inter-Organizational Relational Communications," *European Management Journal*, 00/18, 646-662.
- HOFSTEDE Geert/ NEUJEN Bram, (1990), Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 90/ 35: 286-315.
- HUFF, Charles / SPROULL, Lee / KIESLER, Sara (1989), "Computer Communication and Organizational Commitment: Tracing the Relationship in a City Government," *Journal of Applied Social Psychology*, 89/19, 1371-1391.
- JACOBS, Rick/ KAFRY, Ditsa/ ZEDECK, Sheldon (1980), "Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales," *Personel Psychology*, 80/33: 595-640.
- KILMANN, Ralph, H. (1995), "A Holistic Program and Critical Success Factors of Corporate Transformation," *European Management Journal* (Cilt 13, Sayı 2): 175-186.
- KILMANN, Ralph. H. (1996), "Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for Twenty- First Century," *Management Learning* (Cilt 27, Sayı 2): 203-207.
- KOBER, Kelly / KNOWLES, Richard (1996), "Measurement in Self - Organizing Systems," *Journal for Quality and Participation* (Cilt 19, Sayı 1): 38-41.
- KONOVSKY, Marry A. / CROPANZANO, Russel (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 91/76: 698-707.
- KOTTER John P. (1996), "Kill complacency," *Fortune*, 134 (Cilt 3, Sayı 5): 168-170.

- MAMATOĞLU, Nihal (2004), "Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği," *3P Psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji Dergisi* (Cilt 12 Sayı 4): 305-315.
- MARTIN, Joanne (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives* (Oxford: Oxford University Pres).
- MARTIN, Joanne / SIEHL, Caren (1983), "Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, 83/Autumn: 52-64.
- MAURCOULIDES, George, A. / HECK, Ronald, H. (1993), "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," *Organization Science*, 93/4: 209-224.
- MEGLINO, Bruce M./RAVLIN, Elizabeth C./ ADKINS, Cheryl L. (1989), "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 89/74:, 424 -32.
- MICHELA, John, L. (1996), "Social Psychology and Organizations," (London, UK: Sage Publications, G. Semin ve K Fieldler Editörlüğünde, *Applied Social Psychology* kitabından): 227-256.
- MOORMAN, Robert, H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship," *Journal of Applied Psychology*, 91/76:, 738-748.
- NEHER, William W. (1997), *Organizational Communication- Challenges of Change, Diversity, and Continuity* (Boston: Allyn and Bacon).
- OLIAN, Judy D. / RYNES, Sara L. (1991), "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders," *Human Resource Management*, 91/30: 303-333.
- O'REILLY, Charles J. / CALDWELL, David F. (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification," *Administrative Science Quarterly* (Cilt 26, Sayı 4): 597-617.
- PAŞA, Selda F. (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri" (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, Z. Aycan Editörlüğünde, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* kitabından), 21: 225-241.
- REDDING, Charles (1996), *Communication ethics: A Case of Culpable Neglect* (Cresskill, NJ: Hampton pres, J. Jaks & M. Pritchard Editörlüğünde, *Ethics of Technological Transfer* kitabından), 7-34.
- RENTSCH, Joan R. (1990). "Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings", *Journal of Applied Psychology*, 90/75, 668 - 81.
- ROGERS, Everett, M. / ROGERS, Rekha A. (1976), *Communication in Organizations* (New York: New York Press).
- RUBIN, Irwin / INGUAGIATO, Robert (1991), "Changing the Work Culture," *Training and Development* (Cilt 45, Sayı 7): 57-60.
- SCHNEIDER, Martin (2004), "Performance Management by Culture in the National Labor Relations Board's Division of Judges and the German Labor Courts of Appeal," *Journal of Public Administration Research and Theory* (Cilt 14, Sayı 1): 19-32.
- SCHEIN, Edgar, H. (1985), "Organizational Culture and Leadership", (San Francisco: Jossey-Bass).
- SCHEIN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass) (2. Baskı).
- SEEGER, Matthew W. (1997), *Organizational Communication Ethics: Decisions and Dilemmas* (Cresskill, NJ: Hampton Press).
- SPENCER, Barbara A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation," *Academy of Management Review*, 94/18: 446-471.
- TAYLOR, James C. (2000), "The Evolution and Effectiveness of Maintenance Resource Management (MRM)," *International Journal of Industrial Ergonomics*, 00/26: 201-215.

- TRICE, Harrison M. / BEYER, Janice M. (1993), *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).
- TUNG, L. L. / TAN, J. H. / ER, J. P. L. / LIAN, K. / TURBAN, E. (2000), "Adoption, Implementation and Use of Lotus Notes in Singapore," *International Journal of Information Management*, 00/20: 369-382.
- WALLACH, Ellen J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match," *Training and Development Journal*, 29-36.
- WISE, Kurt (2003), "The Oxford Incident: Organizational Culture's Role in an Anthrax Crisis," *Public Relations Review*, 03/ 29: 461-472.
- VALLE, Matthew / BOZEMAN, Dennis P. (2002), "Inter Rater Agreement on Employees' Job Performance: Review and Directions," *Psychological Reports* (Cilt 90, Sayı 3): 975-985.
- ZACK, Michael H. (1993), "Interactivity and Communication Mode Choice in Ongoing Management Groups," *Information System Research* (Cilt 4, Sayı 3): 207-239.