



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM KARNESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Aziz ERDOĞAN

Danışman
Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Malatya, 2013

KURUM KARNESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Aziz ERDOĞAN

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

Danışman
Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü
DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2013

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

KABUL ve ONAY SAYFASI

Aziz ERDOĞAN tarafından hazırlanan “ **Kurum Karnesi, İş doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği**” başlıklı bu çalışma, 23/07/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet TIKICI
[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Doç. Dr. Mehmet DENİZ
[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

Prof. Dr. Asir GENÇ
[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR
[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Prof. Dr. Levent GÖKDEMİR
[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“KURUM KARNESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Aziz ERDOĞAN

ÖZET

Yönetim biliminin en temel fonksiyonları; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme olarak ifade edilmektedir. Yönetimin bu en temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için ise yapılan faaliyetlerin ölçülmesi ve yönetim fonksiyonlarına girdi olacak bilgilerin elde edilmesi gerektiği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle belki de yönetim bilimiyle özdeşleşmiş olan “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” sözü önemini bir kere daha göstermektedir. Bu gerçeğin sonucu olarak kâr amacı güden ve gütmeyen organizasyonlar genel amaçlarını belirleyerek faaliyetlerini buna uygun olarak yürütmek amacıyla performans değerlendirme ihtiyacı içerisine girmişlerdir. Ancak bu organizasyonlar performans ölçme kriterlerini belirlerken eksik olarak değerlendirebileceğimiz mali tablolar ve işgören performansları üzerine odaklanmaktadır.

Gerçekten de birçok işletmenin sadece kâr odaklı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ile performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir. Bu durum ise rekabetçi koşulların ve ekonomik krizlerin hüküm sürdüğü günümüz şartlarında organizasyonları olumsuz yönde etkilemekte ve çok daha farklı bir performans ölçme yönteminin izlenmesini gerektirmektedir. Artık stratejisini doğru belirleyemeyen ve bunu gerçekçi bir şekilde uygulayamayan organizasyonların küresel krizlerin de etkisiyle varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

Geçmişte yapılan araştırmalar, işgörenleri motive etmek için sadece mali tedbirlerin alınmasının en etkili yöntem olamayacağını göstermektedir. Alternatif olarak, BSC tarafından sağlanan strateji bağlantılı eylemlerin etkisi hakkında bireylerin bilgi ve örgütsel hedeflerin elde edilmesine yönelik davranışı motive eder. Büyük bilgi

birikimine sahip olan kişileri işletmede sürekli olarak bulundurabilmenin tek yolu maddi imkânlarla sınırlı değildir.

Gerek yöneticiler gerekse akademisyenler günümüzdeki rekabet ortamında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını farkına varmışlardır. Bu nedenle organizasyonlar, hem geleceği planlayacak, hem de günümüzün rekabetçi koşullarına uyum sağlayacak bir yönetim aracına ihtiyaç duymaktadır. Kaplan ve Norton tarafından ilk defa dile getirilen Balanced Scorecard yöntemi bu ihtiyacı karşıladığını iddia eden bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Türkçe'ye kimi yazarlar tarafından Performans Karnesi, Kurum Karnesi, Dengeli Ölçüm Kartı vb. olarak çevrilen bu yönetim aracı organizasyonun performansını ölçerken stratejik planlama yapılmasını kolaylaştıran girdiler de sağlamaktadır. Organizasyonu bütüncül olarak ele alan bir yaklaşıma sahip olması nedeniyle diğer performans ölçme yöntemlerinden ayrılmakta ve öne çıkmaktadır.

İş doyumunu denince, kazanılan maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan hoşlandığı mesai arkadaşları ve bir ürün ortaya çıkarmanın meydana getirdiği bir mutluluk akla gelir. İşgören, çalışması neticesinde meydana çıkardığı ürünü somut olarak görüyorsa, buradan hissedeceği gurur işgören için için büyük bir tatmin kaynağı olmaktadır.

Dünyanın küresel bir köy haline geldiği, ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabet şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan örgütler için çalışanlar üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır.

Bazı nitelikli işgörenlerin işletmeden ayrıldığı ve daha düşük maaş ile başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, bu durumun başta gelen sebeplerinden birinin; işletmenin ve yöneticilerin, işgörenleri örgüte bağlama başarısızlığından kaynaklandığı belirtilmektedir.

İş doyumu olarak örgütsel bağlılığın, kurum ve işgörenler üzerindeki etkileri birçok araştırmayla ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmalarda, genellikle örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenlerin, işletmeye olan katma değerlerinin de daha fazla olacağı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin, işletmeye olan bağlılık seviyelerinin meydana çıkarılması, işletmeye yönelik olarak geliştirilecek personel politikaları yönünden de önem arz etmektedir.

Günümüzde işgörenlerin iş tatminin sağlanması işletmeler için mal veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Bunun elde edilmesinde işgörenin çalıştığı işletmenin amaçlarını benimsemesi ve aynı işletmede varlığını devam ettirmeyi istemesi demek olan örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirmesi, Performans Yönetimi, Balanced Scorecard, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

The most basic functions of the science of management have been identified as planning, staffing, directing, coordination and controlling. To fulfill these most basic functions of the management, we are faced with the truth that it is necessary to evaluate the activity and to get the information which will be the input for the functions of management. That's why the saying, which has been identified with the science of management, "If *you can't* measure it *you can't manage* it", gains importance again. As a result of this fact, profit and nonprofit organizations are now in need of performance evaluation in order to manage their activities accordingly by setting their basic objectives. However, while these organizations are determining their performance evaluation criteria, they focus on financial statement and employee performance, which could be evaluated as insufficient.

Indeed, the only use of profit-based performance measurement systems by many enterprises, the adherence only to the short term indicators, and the imbalance between incomplete and one-sided measurement and the factors which affect performance have been the subject of criticism. Such problems have been felt more prominently especially in service sector in which it is difficult to evaluate performance due to its outputs' abstract nature. This situation affects the organizations negatively in today's market conditions which have been prevailed by competition and economic crisis, and makes it necessary to follow a much more different method of performance evaluation. From now on, with the impact of global crisis, it won't be probable for the organizations, which cannot determine their strategy in a right way and apply it realistically, to survive.

Research in the past indicates that taking only fiscal precautions to motivate the employees may not be the most effective method. As an alternative to this, the strategy

which has been provided by the BSC motivates individuals to act in a way that may result in informing the individuals about the results of their actions and achieving the organizational goals. The only way to keep the well-versed individuals in the organization is certainly not limited to financial resources.

Not only business executives but also academic staffs have realized that in today's competitive environment, a performance evaluation system which can entirely meet the needs of management does not exist. Therefore, organizations are in need of a management tool both in planning the future and adjusting themselves to today's competitive environment. The Balanced Scorecard (BSC) Method, which has been used for the first time by Kaplan and Norton, has emerged as a management tool which claims to meet this need. This management tool, which has been translated into Turkish by some writers as "Performans Karnesi, Kurum Karnesi, Dengeli Ölçüm Kartı" and so on, provides some input which makes it easy to make strategic planning while measuring the performance of the organization. Because of its having a holistic approach while dealing with the organization, it becomes prominent among the other performance evaluation methods.

When it comes to job satisfaction, it brings into mind the colleagues with whom the employee enjoys working with and the happiness which is the result of producing some work. If the employee sees the work that he has produced in the concrete, the employee honor that he feels is a great source of satisfaction.

In an environment in which the world has become a global village, national borders have been abolished and the intensity of competition has increased, management approaches which focus on employees gain importance day by day. One of these approaches is the commitment to the organization which is tried to be established in order not to lose the trained employees.

It is seen that some of the qualified employees has left the enterprise and accepted to work in other less paid enterprises. One of the most important reasons which

has been emphasized by many studies for this is the enterprise's and its executives' failure in binding the employees to the organization.

The effects of organizational commitment as a business attitude on the enterprise and the employees have been shown in multiple studies and in these studies it has been stressed that employees who are more committed to the organization have more contributions to it. It is important to reveal the level of the commitment of employees to the organization in terms of competent personal policies which are going to be developed by the authorized units for the sake of the organization.

Nowadays, the insurance of the employees' satisfaction with their jobs is seen as one of the fundamental functions like producing goods and providing service, and one of the main goals for the organizations. For the realization of this goal, it comes forward that employees should embrace the organization's objectives, and organizational commitment which means that the employee wants to continue his/her existence within the organization.

Keywords: Performance, Performance Appraisal, Performance Management, Balanced Scorecard, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	İV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
3TABLOLAR LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUM KARNESİ

1.1.PERFORMANS KAVRAMI	3
1.1.1. Performans Yönetimi ve Ölçümü.....	5
1.1.2. İzleme/Gözlem Sistemi	8
1.1.3. Dikkate Odaklanma.....	8
1.1.4. Stratejik Karar Yapısı.....	9
1.1.5. Yasallaştırma.....	9
1.2. FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....	10
1.2.1. Oran Yöntemi	10
1.2.2. Artık Gelir	11
1.2.3. Ekonomik Katma Değer (EKD).....	12
1.3. ÜRETİM ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	13
1.3.1. Verimlilik	13
1.3.2. Rasyonellik.....	13
1.3.3. Etkililik.....	14
1.3.4. Çalışma Yaşamı Kalitesi	14
1.3.5. Yenilik.....	15
1.4. KALİTE ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	15
1.5. PAZARLAMA ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	17
1.5.1. Pazarlama Verimlilik ve Etkinlik Analizleri	17
1.5.2. Pazarlama Denetimi	18
1.6. İNTERNET ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	18
1.7. STRATEJİK YÖNETİM ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	19
1.8. KURUM KARNESİ.....	20
1.8.1. Çıktı veya Girdi Ölçütleri.....	23
1.8.2. Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler.....	23
1.8.3. İçsel veya Dışsal Ölçütler.....	24
1.9. KURUM KARNESİNİN DÖRT TEMEL BOYUTU	26
1.9.1. Finansal Perspektif	29

1.9.2. Müşteri Perspektifi	31
1.9.3. İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi	33
1.9.4. Öğrenme ve Büyüme Perspektifi	35
1.10. KURUM KARNESİNİN TARİHİ GELİŞİMİ.....	37
1.11.KURUM KARNESİNE GEREKSİNİM DUYULMASININ SEBEPLERİ	38
1.12. KURUM KARNESİNİN OLUŞTURMA AŞAMALARI.....	41
1.13. KURUM KARNESİNİN UYGULAMA AŞAMALARI.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1. TANIMI	50
2.2. KAPSAMI.....	52
2.2.1. Liderlik	55
2.2.2. Motivasyon Araçları.....	56
2.3. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI.....	63
2.4. İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU	66
2.5. İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. TANIMI	70
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	73
3.2.1. Duygusal Bağlılık.....	73
3.2.2. Devamlılık Bağlılığı	74
3.2.3. Normatif Bağlılık	75
3.2.4. Düşük Dereceli Bağlılık	76
3.2.5. Orta Dereceli Bağlılık	77
3.2.6. Yüksek Dereceli Bağlılık	77
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	78
3.3.1. İŞ DOYUMU	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KARNESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	91
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	92
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	92
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	93
4.6. BULGULAR.....	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA	127
EK.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetiminin Temel Unsurları	6
Şekil 2: BSC'nin Dört Perspektifi.....	29
Şekil 3: BSC'nin Dört Perspektifi Arasındaki İlişki	37
Şekil 4: Strateji Oluşturma	42
Şekil 5: Kişi-İş İlişkisi.....	51
Şekil 6: İş Tatmini	60
Şekil 7: Performans Eğrisi	65
Şekil 8: Çalışan-Organizasyonun Dört Ürünü	69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: BSC Tarihi Gelişimi	37
Tablo 2: Kurum Karnesinin Kurulum Sürecindeki Aşamalar.....	44
Tablo 3: Cinsiyete Göre Dağılım	95
Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım	95
Tablo 5: Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım.....	96
Tablo 6: İşteki Konuma Göre Dağılım	96
Tablo 7: İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılım	97
Tablo 8: İşyerine Ulaşım Şekline Göre Dağılım.....	97
Tablo 9: Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	98
Tablo 10: İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki Analizi	98
Tablo 11: Kurum Karnesi İle İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki Analizi..	99
Tablo 12: Cinsiyet Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması.....	99
Tablo 13: Cinsiyet Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması	100
Tablo 14: Cinsiyet Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması.....	100
Tablo 15: Yaş Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması.....	101
Tablo 16: Yaş Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması	102
Tablo 17: Yaş Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması	103
Tablo 18: Öğrenim Düzeyi Gruplarının İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması	104
Tablo 19: İşteki Yönetmel Düzeylerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması.....	106
Tablo 20: İşteki Yönetmel Düzeylerin Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması ...	106
Tablo 21: İşteki Yönetmel Düzeylerin Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması	107
Tablo 22: İşyerinde Çalışma Süresi Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması	108
Tablo 23: İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması .	110
Tablo24:İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması	110

Tablo 25: İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması	111
Tablo 26 : İş Doyumu, Kurum Karnesi ve Örgütsel Bağlılık	112
Tablo 27: Cinsiyet Değişkeni.....	112
Tablo 28: Yaş Değişkeni	113
Tablo 29 : Öğrenim Düzeyi Değişkeni	114
Tablo 30: İşteki Konum Değişkeni	114
Tablo 31: İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni	115
Tablo 32: İşyerine Ulaşım Şekli Değişkeni	115
Tablo 33: İş Doyum Ölçeği.....	117
Tablo 34: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	118
Tablo 35: Kurum Karnesi Ölçeği.....	119
Tablo 36 : Kabul Edilen Hipotezler	122

KISALTMALAR LİSTESİ

BSC	: Balanced Score Card
EKD	: Ekonomik Katma Değer
MBNQA	: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
KalDer	: Kalite Derneği
QA	: Kalite Garantisi

GİRİŞ

Yönetim biliminin en temel fonksiyonları; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme olarak ifade edilmektedir. Yönetimin bu en temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için ise yapılan faaliyetlerin ölçülmesi ve yönetim fonksiyonlarına girdi olacak bilgilerin elde edilmesi gerektiği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle belki de yönetim bilimiyle özdeşleşmiş olan “Ölçemediğinizi yönetemezsiniz” sözü önemini bir kere daha göstermektedir. Bu gerçeğin sonucu olarak kâr amacı güden ve gütmeyen organizasyonlar genel amaçlarını belirleyerek faaliyetlerini buna uygun olarak yürütmek amacıyla performans değerlendirme ihtiyacı içerisine girmişlerdir. Ancak bu organizasyonlar performans ölçme kriterlerini belirlerken eksik olarak değerlendirebileceğimiz mali tablolar ve çalışan performansları üzerine odaklanmaktadır.

Gerçekten de birçok işletmenin sadece kâr odaklı performans ölçüm sistemlerini kullanması; kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ile performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu olmuştur. Bu tür problemler özellikle, çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir. Bu durum ise rekabetçi koşulların ve ekonomik krizlerin hüküm sürdüğü günümüz şartlarında organizasyonları olumsuz yönde etkilemekte ve çok daha farklı bir performans ölçme yönteminin izlenmesini gerektirmektedir. Artık stratejisini doğru belirleyemeyen ve bunu gerçekçi bir şekilde uygulayamayan organizasyonların küresel krizlerin de etkisiyle varlıklarını devam ettirmelerinin mümkün olmayacağı değerlendirilmektedir.

Gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetim ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Bu nedenle organizasyonlar hem geleceği planlarken hem de günümüzün rekabetçi koşullarına uyum sağlamalarını sağlayacak bir yönetim aracına ihtiyaç duymaktadırlar. Kaplan ve Norton tarafından ilk defa dile

getirilen Balanced Scorecard (BSC) yöntemi bu ihtiyacı karşıladığını iddia eden bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Türkçeye kimi yazarlar tarafından Performans Karnesi, Strateji Karnesi, Puan Kartı, Kurum Karnesi, Dengeli Ölçüm Kartı Dengeli Sonuç Kartı vb. (Bu tezde Performans Karnesi Türkçe karşılığı tercih edilmiştir ve BSC olarak da kısaltılarak kullanılmıştır.) olarak çevrilen bu yönetim aracı, organizasyonun performansını ölçerken stratejik planlama yapılmasını kolaylaştıran girdiler de sağlamaktadır. Organizasyonu bütüncül olarak ele alan bir yaklaşıma sahip olması nedeniyle diğer performans ölçme yöntemlerinden ayrılmakta ve öne çıkmaktadır.

Her ne kadar iş performansı önemli olmakla beraber iş verimliliğinin artırılması işgörenlerin iş doyumunu ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada iş doyumunu öne çıkmaktadır. İş doyumunu; bireyin, beklediği çıktılarla gerçekleşen çıktılar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkidir. Bu tepki veya tutum işgörenin ve kurumun performansına direkt etki etmektedir.

Örgütsel bağlamda genel itibariyle yaptığı işten memnun olan çalışanların daha verimli olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan iş doyumunun tetiklediği varsayılan önemli değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgüt verimliliğinin ve performansının arttırılmasında önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde performans kavramı, performans ölçümü ve performans ölçüm yöntemlerinden Kurum Karnesi olarak isimlendirilen Balanced Scorecard tekniği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde; iş doyumunu kavramı, kapsamı, boyutları ile işgören doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler, çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, çalışmanın son ve dördüncü bölümünde; araştırmanın konusu kapsamında yapılan uygulama yer almakta olup, bu bağlamda araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KARNESİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi anlamına gelir¹. İşletme performansı ise, dönem sonunda elde edilen sonuca göre işletme hedeflerinin elde edilme derecesinin tanımıdır. Bu derece; ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir ve karmaşık bir yapıda olan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır².

Belirlenmiş şartlara göre bir işin ifa edilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi şeklinde de tanımlanmaktadır³. Genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, belirlenmiş olan bir amaca erişim düzeyinin ölçümüdür⁴.

Örgütler geleceğe yönelik planlarını uygulamak, yeni pazarlara girmek ve yeni iş sektörlerinde bulunmak için kendi öz kaynaklarına yönelirler. Bu sebeple örgütler elindeki kaynakları etkin kullanmaya ve verimliliklerini arttırmaya çalışırlar. Kaynaklarının verimliliği bir açıdan, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı ise, işletmenin gelecekle yönelik alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir⁵.

Performansın değişik tanımları göz önüne alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini

¹ÇEVİK, Hasan Hüseyin, “Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 252.

²AKAL, Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”,<http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performansyonetimi/performansyonetimi.htm>, 10 Ekim 2011.

³HALİS, Muhsin, Mehmet TEKİNTUŞ, “Kamuda Performans Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Edisyon Yayıncılık, 2003, s.175.

⁴ SONGUR, H. Mehmet, “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, **DPT, Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**; Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995, s.1.

⁵ YÜNCÜ, H.R, “Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002, s.25.

kapsadığını görülmektedir. Amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçimimizin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer almalıdır. Dolayısıyla, performans aşağıda belirtilen kavramlardan ayrı düşünülemez.

Etkinlik, bir örgütün belirlenmiş hedeflerine, stratejik amaçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu çalışmaların neticesinde, belirlenen hedef ve amaçlara erişme düzeyini gösteren bir performans boyutudur⁶. İşletmenin hedeflerine v amaçlarına erişim düzeyi olduğundan dolayı da etkinlik, toplam performans göstergesi olarak tanımlanabilir⁷. Bir örnek vermek gerekirse iş yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlayan bir belediyenin belirlediği bu hedefi elde edebilmesi için alt yapı çalışmalarına ağırlık vermesi, planlama ve imar çalışmalarını geri plana atması neticesinde, altyapı ile ilgili amaçlara ulaşsa bile kentsel gelişimde arzu edilen neticeyi elde edemeyeceği görülebilir.

Etkinlik, gerçekleşen faaliyetin belirlenen hedeflere ulaşımı değil, ilgili hedeflerin konulmasına esas teşkil eden stratejik hedefe ne kadar uygun olduğunun ölçülmesidir. Bundan dolayı etkinlik, operasyonel hedeflere değil, stratejik hedeflere erişim seviyesinin göstergesidir.

Verimlilik, genel anlamda, elde edilen çıktının üretime giren girdilere göre matematiksel oranıdır⁸.

Verimlilik düzeyi ve artışı genellikle tüm kamu ve özel sektörde kritik faktör olmak zorundadır⁹. Çünkü verimli olamayan özel sektör rekabete ayak uyduramayacağı gibi, verimsiz kamu yönetimi de toplumun beklentilerini karşılayamayacaktır.

⁶ARSLAN, Ahmet, **Kamu Harcamalarında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim**, <http://www.maliye.gov.tr/apk>, 08 Kasım 2011.

⁷AKAL, Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, erişim 10 Ekim 2011.

⁸ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, 1997, s. 78

⁹GÖKBUNAR, Ramazan; Halit YANIKKAYA, **Etkin Devlet ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: Odak Yayın, 2004, s.139

1.1.1. Performans Yönetimi ve Ölçümü

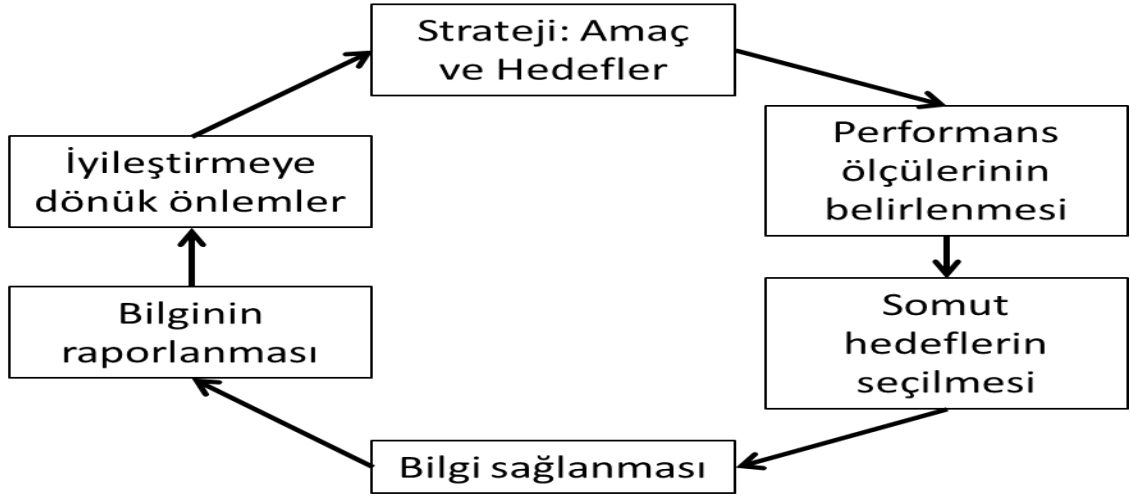
Performans yönetimi, işletmede başarı için her işgörenin, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performansların geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır. Diğer bir ifade ile işletmeyi belirlenen hedeflere yönltebilmek amacıyla mevcut ve gelecek ile ilgili durumlar ile alakalı bilgi toplama, toplanan bilgileri karşılaştırma, performansın devamlı gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli faaliyetleri başlatma ve sürdürme görevlerini üstlenen bir yönetim sürecidir¹⁰.

Performans yönetimi ile performans ölçümü genellikle uygulama aşamasında birbirinden ayırt edilememektedir. Performans ölçümü, yapılan faaliyetlerin amaçlara erişim derecesinin ölçülmesini içermektedir ve performans yönetiminin kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bir performans yönetimi, hangi alanda performansın artırılacağı, nasıl artırılacağı, performansın nasıl ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir.

İngiltere Sayıştay (2001) tarafından hazırlanan “Performans Ölçümü” isimli kitapçığa göre şekilde görüldüğü üzere, performans yönetiminin esas unsurları şunlardır:

- Strateji: Amaç ve hedeflerin tespit edilmesi,
- Performans ölçülerinin belirlenmesi,
- Somut hedeflerin seçilmesi,
- Bilgi sağlanması,
- Bilginin raporlanması,
- İyileştirmeye yönelik önlemlerin alınmasıdır.

¹⁰ SALT, Ahmet, **Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri**, <http://www.ytukvk.org.tr> 10 Nisan 2010.



Şekil 1: Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Kaynak: NAO (İngiltere Sayıştayı), ARAL, C. Suat (Çeviren), **Performans Ölçümü**, Ankara: Sayıştay Başkanlığı yayınları, 2001, <http://www.sayistay.gov.tr>, 15 Ocak 2010.

Burada yapılan işin hedefle ne kadar uygunluk gösterdiği, uygun olsa bile amaca ne kadar yaklaştığı ölçülmektedir.

Aktan’a göre “Bir kurumun performansının ölçülmesinde kullanılacak kriterler neler olmalıdır?” sorusunun cevabı şudur¹¹.

- Kalite,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışanların memnuniyeti,

¹¹ AKTAN, C. Can, **Değişim Çağında Devlet**, Çizgi Kitabevi, Konya 2003, s. 64.

İngiltere Sayıştay'ına göre ise performans ölçüm kriterleri şunlardır¹²:

- Tutumluluk ölçütleri,
- Finansal ölçütler,
- Hizmet kalitesinin ölçütleri,
- Etkinlik ölçütleri,
- Verimlilik ölçütleri,

Performans ölçümü ile ilgili kriterlerin tespitinde her ne kadar bir uzlaşma yoksa da, kurumsal performansın ölçülmesinde etkinlik, verimlilik temel unsur olarak görülmektedir.

Bir işletmenin başarısına etki eden birçok faktör vardır. İşletmenin yapısı, sistemi, bu sistemi oluşturan süreçler ve işgörenlerin ortaya koyacağı performans örgütün performansını etkileyecektir.

Örgütün başarısına etki eden faktörler sadece bu belirtilenlerden oluşmamaktadır. Bunların yanında hukuki mevzuat, çevresel şartlar, mali yapı, teknoloji de işletmenin başarısına etki etmektedir. Ancak performans yönetiminde amaç ise etkin olunabilecek alanlardaki etkinliğin ölçümü olduğuna göre, performans yönetimi örgüt, sistem, süreç ve çalışanlar üzerine kurulmalıdır. Diğer bir ifadeyle mevzuat, çevre, mali yapı ve teknoloji mevcut şartlar olarak algılanmalı ve bu şartlar altında etkinliğin ölçülmesi ve yönetilmesi tercih edilmelidir. Bunun yanında örgütü, sistemi, süreci ve çalışanları etkileyen diğer faktörlerdeki gelişim sürecinde ayrıca ele alınmalıdır.

Performans yönetimini uygulayabilmek için gereken en önemli şartlardan biri, işletme açısından geçerli bir ölçüm modelinin geliştirilmesidir. Hangi faktörlerin, hangi aralıklarla, ne gibi ölçütlerle, ne zaman ölçüleceğini belirleyen bir modelin sağlıklı oluşturulamaması halinde, performans yönetiminden fayda sağlamak mümkün değildir.

¹² NAO (İngiltere Sayıştay), **Performans Ölçümü**, Çev: ARAL, C.Suat, Sayıştay Başkanlığı, Ankara 2001, s.13.

Performansla ilgili literatür incelendiğinde, tüm işletmelerde uygulanabilen evrensel bir performans ölçüm sisteminin olmadığıdır. Örgütler, stratejilerine göre bir performans tanımı yapmalı ve buna göre en uygun performans ölçüm sistemini ve kriterlerini kullanmalıdır¹³.

Performans ölçümü, beklentilerle ve çeşitli pay sahipleri ile iletişimde geri beslemeyi sağlamak için kullanılır. Karar verme süreci boyunca bunlar stratejik karar yapıcı ve kararları ile eylemleri doğrulayıcı olarak kullanılırlar. Buna ilave olarak, üst düzey yöneticiler performans ölçümünü şirket içinde sinyal vermek ve dikkat çekmek için kullanılırlar. Analizler dört çeşit kullanımı ortaya çıkarmıştır. İzleme sistemi, dikkate odaklanma, stratejik karar verici ve yasallaştırma¹⁴.

1.1.2. İzleme/Gözlem Sistemi

“Nasıl yapıyorum?” , sorusunu cevaplayan sistem, sibernetik mantığa güvenen geri besleme sistemi olarak tanımlanır. Bu sistemle hedefler önceden ortaya konur, verim-üretim-çıktı ölçülür, hedef ve üretim karşılaştırılır, geri besleme sağlanır ve gerek olursa düzeltmeler yapılır. Toplanan bilgiler raporlama ve dışarıya açıklama yapmada kullanılır. Tanısal kontrol ve cevap mekanizması gibi davranan performans ölçüm sistemleri, performansın ölçümü ve raporlama ile ilişkili olarak pay sahiplerinin gereksinimlerini karşılar¹⁵.

1.1.3. Dikkate Odaklanma

"Bakmamız/görmemiz gereken problem nedir?" sorusunu cevaplayan sinyaller, organizasyon içinde üst yönetici tarafından performans ölçümü yolu ile gönderilen suflerlerdir. Bu sinyaller onların organizasyona bakış açısını iletir, anahtar başarı faktörleri ve kritik belirsizlikler. Performans ölçüm sistemi burada organizasyonel

¹³BAKİ, Birdoğan, Barış ŞİMŞEK, “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi”, <http://yaem2004.cukurova.edu.tr> , 01 Eylül 2011.

¹⁴ Jean-François Henri, Organizational culture and performance measurement systems E’cole de Comptabilite’, Universite’ Laval, Que’bec, (Qc), Canada G1K 7P4 <http://www.sciencedirect.com>, 05 Eylül 2012.

¹⁵ Jean-François Henri, <http://www.sciencedirect.com>, 05 Eylül 2012.

diyalogu besleyen interaktif kontrol rolü oynar ve mühimmat mekanizması gibi spesifik pozisyonları teşvik eder. Organizasyonun sahip olduğu misyonun özel bir görünüşüdür. Gönderilen sinyaller, çalışanların dikkatlerini odaklamaları gerektiği birincil ve ikincil hedeflere işaret eder¹⁶.

1.1.4. Stratejik Karar Yapısı

Simon'dan adapte edilen üst yönetim takımına odaklanan stratejik karar yapısı amacını "Birkaç alternatif içinden hangisi rasyonel olarak en iyisi?" sorusu cevaplar. Bir stratejik karar önemli kararları gerektiren rutin olmayan konuları içerir ve sonuçlarında radikallik, ciddilik, yayılma ve dayanma gücü vardır. Üst yönetici daima stratejik konuları yönetmeli ve konuyla ilgili analitik süreci destekleyecek bilgileri istemeli, başkaları tarafından önerilen fikirleri incelemelidir. İçsel süreç ve nesnel başarı arasında ortaya çıkan sebep-sonuç ilişkisi ile performans ölçüm sistemi stratejik karar yapısında öğrenme mekanizması ve problem çözücü olarak kullanılmıştır¹⁷.

1.1.5. Yasallaştırma

Performans ölçüm sistemi önceden kesin olmayan koşullar altında yapılan geçmiş eylemleri ya da düşünceleri doğrulamak için de kullanılabilir. Burchell tarafından "rasyonalizasyon mekanizması" terimi ile ifade edilen bu rol sıklıkla, meydana gelen eylemin geçmişle ilgili anlayışa ihtiyaç duyması durumunda kullanılmıştır. Yasallaştırma aynı zamanda kişisel iddialar ve güç egzersizini ifade ettiği kadar şu anki ve gelecekteki eylemlerin doğrulanmasına ve geçerliliğine de gönderme yapar. Performans teriminin sağladığı etki ile muhasebe ve kontrol sistemleri organizasyondaki eylemlerin doğruluğunu artırmakta kullanılır. Bunlar otoriteyi sağlama ve güvenilirliği sürdürme kapasitesine sahiptirler¹⁸.

Matheson performans yönelimli organizasyonlar için gerekli şekiz şartı şöyle sıralamaktadır:

¹⁶ Jean-François Henri, <http://www.sciencedirect.com>, 05 Eylül 2012.

¹⁷ Jean-François Henri, <http://www.sciencedirect.com>, 05 Eylül 2012.

¹⁸ Jean-Francois Henri, <http://www.sciencedirect.com>, 05 Eylül 2012.

- Amacın açıklığı,
- Rolün açıklığı,
- Sorumlu yöneticiler,
- İyi performansın teşviki,
- Performansı destekleyen bütçe ve yönetim sistemleri,
- Hesap verebilirlik ve açıklık,
- Uygun kadro yetkinliği,
- Organizasyonel performansla uyumlu değerler ve kültür¹⁹.

1.2. FİNANSAL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

1.2.1. Oran Yöntemi

Finansal performansı ölçmede en temel yaklaşım finansal tablo analizidir. Bir işletme ile ilgilenen işletme sahipleri, yöneticiler, satıcılar, müşteriler ve çalışanlar gibi gruplar, işletmenin finansal tablolarına güvenerek hareket ederler. İşletmeye borç verenler, işletmenin borçlanmasının nedenini ve bu borcu geri ödeyebilme gücünü anlamak için finansal tabloları incelemekte ve kredi verip vermeme kararlarını buna göre almaktadır. Yatırımcılar, işletmenin mevcut finansal durumunu, gelirlerinde veya nakit akışında artma olasılığı olup olmadığını, sermaye yapısını ve sektör içindeki rekabet gücünü inceledikten sonra yatırım yapma veya yapmama kararlarını vermektedir. Yöneticiler, işletmenin genel finansal performansının iyi olup olmadığını ve bu durumun nedenlerini anlayabilmek, işletmenin zayıf ve kuvvetli yanlarını ortaya çıkarabilmek ve gelecekte işletmenin performansını artırabilmek için hangi önlemleri almak gerektiğini belirleyebilmek için finansal tabloları kullanmaktadır. Finansal tablolardan işletmenin geçmiş faaliyetleri ile ilgili bilgiler elde edilerek bugünkü finansal durumu görülmekte ve bu bilgilere dayanarak gelecekle ilgili tahminler yapılmaktadır²⁰.

¹⁹ ÖZTÜRK, Namık Kemal, **Kamu Yönetimi Bölümü. Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün Amaçları ve Yöneticilerin Konumu**, Türk İdare Dergisi, Sayı:449, 2005, s:76-91.

²⁰ ÇOŞKUN, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi**, Literatür Yayınları, No:430, 2007, s. 7-8

Finansal tablolar analizinde en çok kullanılan yöntem, oran yöntemi ile analizdir. Bu yöntemde, finansal tablolardaki hesap ve hesap grupları arasındaki ilişkiler, oranlar şeklinde hesaplanmakta ve işletmenin karlılığı, likidite durumu, kredi riski, faaliyet verimliliği ve ana sermayesinin piyasa değeri gibi konularda yorumlar yapılmaktadır. İşletmenin finansal tabloları incelenerek hesaplanan oranlar, işletmenin geçmiş yıllarında hesaplanan oranlar ile benzer faaliyetler gösteren başka işletmelerin aynı oranları ile veya sektör ortalamaları ile karşılaştırılarak işletmenin finansal performansı belirlenmektedir.

Bir işletmenin kârlılığının ölçülmesine en çok kullanılan oranlar, yatırımların getirisi, varlıkların getirisi ve öz kaynakların getirisi oranlarıdır. Bu oranlar, ilk defa 1900'lu yıllarda Dupont Firması yöneticileri tarafından, performans ölçüm sisteminde hedefleri belirleyebilmek ve bu hedeflere ulaşılma düzeyinin ölçmek istenmesi sonucunda bulunmuştur. Yüksek borç yükü ile çalışan Dupont Firması yöneticileri, bu borçlarını geri ödeyecek şekilde faaliyetlerini kontrol edebilecekleri ve ölçebilecekleri bir sisteme ihtiyaç duymuşlardır.

1.2.2. Artık Gelir

Artık gelir, dönem sonunda elde edilen vergiden önceki kâr ile sermaye maliyetine göre elde edilmesi istenen asgari kâr arasındaki farktır. Artık gelirin yöneticiler tarafından performans ölçütü olarak tercih edilmesinin nedeni, gelirin bir oran olarak değil de, mutlak bir para değeri olarak en yüksek değere ulaştırılmasının istenmesidir. Özellikle işletmenin alt birimlerinin performansının ölçülmesi için kullanılan artık değer ile herhangi bir birimin belirlenen asgari kâr miktarına ulaşması, onun yüksek performans gösterdiğinin göstergesi olarak kabul edilir ve o birime daha fazla yatırım yapılarak genişlemesine karar verilebilir²¹.

²¹ ÇOŞKUN, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi**, Literatür Yayınları, No:430, 2007, s.13-14.

1.2.3. Ekonomik Katma Değer (EKD)

Finansal performansın ölçümünde kullanılan geleneksel ölçütlerin, sermaye maliyetini dikkate almamasından dolayı, bunların yanıltıcı sonuçlar verebileceğinin ortaya çıkması sonucunda değer esaslı ölçütler kullanılmaya başlanmıştır. Değer esaslı ölçütlerin en yaygını, artık değer kavramı geliştirilerek oluşturulan ekonomik katma değerdir ²².

EKD'nin, müşteri değerinin yaratılmasında en iyi ölçüt olduğu varsayılmaktadır. Aslında, EKD işletmenin yönetim kararlarının meydana getirilmesine ışık tutmakta ve oluşturduğu katkı değerinin ölçülmesini sağlamaktadır ²³.

Bilgi yoğun bir ekonomide temel olan, değer oluşturabilmek için fiziki sermayenin yanında Ar-Ge, eğitim harcamaları gibi unsurlara olan ihtiyaç daha da artmıştır. Geleneksel performans ölçümlerinde Ar-Ge, eğitim harcamaları patentler, imtiyazlar ve markalar için yapılan harcamalar bir maliyet olarak değerlendirilirken ekonomik katma değer performans ölçümünde bunlar harcama değil gelecekte değer yaratma potansiyeli taşıdıkları için yaratılan değer olarak görülmektedir ²⁴.

Ekonomik katma değer, işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak ne kadar katma değer yarattığını ölçmektedir. Bir başka deyişle EKD, bir muhasebe dönemi içinde işletmenin elde ettiği ekonomik karı ölçmektedir. Ekonomik kâr, gelir tablosunda hesaplanan ve gelirin gideri aşan kısmı diye kısaca tanımlanabilecek olan muhasebe karından farklıdır. Ekonomik kâr, tüm kaynakların alternatif maliyetleri göz önüne alınarak hesaplanır. Ekonomik katma değer aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanabilir:

$$EKD = \text{Vergi Sonrası Faaliyet Kârı} - [(\text{Toplam Kaynaklar} - \text{Borçlar}) \times \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti}]$$

²² ÇOŞKUN, a.g.e. 2007 s.14.

²³ ŞAMİLOĞLU Famil, Niğde Üniversitesi, Aksaray U.B.F. Ekonomik Katma Değer: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Örnek Olay İncelemesi s.2

²⁴ ŞAMİLOĞLU Famil, Niğde Üniversitesi, Aksaray U.B.F. Ekonomik Katma Değer: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Örnek Olay İncelemesi s.2

1.3. ÜRETİM ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

İşletmeler geleneksel olarak, işletmenin tamamının performansının ölçümü gibi geniş kapsamlı kontrollerde finansal ölçütler kullanırken; süreçlerin kontrolü gibi dar kapsamlı kontrollerde finansal ölçütlere ek olarak finansal olmayan ölçütleri de kullanmaktadır. Üretim performansının ölçümünde, verimlilik, rasyonellik, etkililik, çalışma yaşam kalitesi ve yenilik ölçümleri yapılmaktadır²⁵.

1.3.1. Verimlilik

Verimlilik (productivity), çıktıların girdilere oranına eşittir. Birim, bölüm, kurum, endüstri veya ulusal ekonomi düzeyinde ölçülebilen verimlilik, performansın fiziksel bir ölçüsüdür. Verimlilik, işçilik, hammadde ve malzeme, sermaye, enerji ve kullanılan diğer fayda ve hizmetlerden oluşan girdilerin ne oranda çıktıya dönüştüğünü ölçmektedir.

1.3.2. Rasyonellik

Mal ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyulan işçilik, hammadde ve dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne oranda etkin kullanıldığının ölçülmesi olarak tanımlanan rasyonellik, mevcut kaynakların kullanımı ile ilgilidir. Kaynakların etkin kullanılması, fiili değer ile standart değer karşılaştırılarak hesaplanır.

Bir atölyenin, fabrikanın çıktılarının teknik etkinliğini ölçmede randıman kullanılmaktadır. Randıman, bir mamulün üretiminde ne kadar hammadde kullanılması gerektiğini belirten, hammadde ile mamul arasındaki miktar ilişkisini gösteren ve kısaca girdilerden elde edilen yararlı çıktı miktarı olarak ifade edilebilecek bir performans ölçme aracıdır.

²⁵ ÇOŞKUN, a.g.e., s. 16.

1.3.3. Etkililik

Etkililik (effectiveness), amaçlarla diğer bir ifadeyle çıktılarla ilgili bir kavramdır. Elde edilen çıktıları değerlendirerek, işletmenin hedeflerine ne ölçüde erişebildiğini ölçer. İşletme yönetimi, etkililik ölçümleri yaparak, mevcut koşullar altında eldeki olanakları en iyi şekilde kullanmaya ve örgüt içi ve dışı kısıtları yok sayarak ideal hedefe ulaşmaya çalışır. Etkililik ölçümü, (Etkililik=Gerçekleşen çıktı/beklenen çıktı) formülde de görüleceği gibi, verimlilikten farklı olarak sadece girdi-çıkıtı arasındaki ilişkiyi göstermekle kalmamakta; girdinin çıktıya dönüşüm sürecini irdelemektedir.

1.3.4. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Bir üretim performans ölçütü olarak kullanılmaktadır. Çalışma ortamının fiziksel unsurları, iyi-kötü veya yeterli-yetersiz gibi soyut şekilde değerlendirilebileceği gibi; mevzuattaki standartlar veya psikolojik ve sosyolojik boyutlar açısından stres puanı gibi bazı somut sosyometrik ölçütler kullanılarak da ölçülebilmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesindeki artış sayesinde, çalışanların iş doyumu artırılabilir. Çalışma ortamlarındaki iyileşme ve çalışanların kazançlarının artması, örgütsel performansa dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinin unsurlar²⁶.

- İstikrarlı ücret ödeme sistemi,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- Fiziksel çalışma koşulları,
- Kişisel gelişim olanakları,
- Yükselme olanakları,

²⁶ ÇOŞKUN, a.g.e., s. 20.

- Bağımsızlık,
- Karar vermeye katılım,
- Sendikal hakların varlığı,
- Çalışma süreleri,
- Örgüt kültürü ve işletmenin toplumsal sorumluluğa sahip olmasıdır.

1.3.5. Yenilik

Yenilik (innovation) kavramı, değişim, gelişim, yaratıcılık, esneklik, risk almak ve girişimcilik gibi kavramların bütünüdür. İcat ve buluştan farklı olarak yenilik, mevcut koşullar altında performansı artırmaya veya ortaya çıkan yeni gereksinimleri karşılamak için iyileştirmeler yapmaya çalışmaktır.

1.4. KALİTE ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Mal ve hizmet üreten tüm işletmeler, kalite faaliyetlerinin tamamını uygulamasalar bile ürettikleri mamullerin kaliteli olmasını basit kalite kontrol sistemiyle gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu sistemde kalitesizliği önleyecek yatırımlara önem verilmez. Değerleme maliyetlerini oluşturan kalite kontrol faaliyetlerine ağırlık verilmesinden dolayı da çalışma performansı yüksek olmaz²⁷.

Toplam kalite yönetimi, mal ve hizmet üretiminde hataların kaynağını bularak, kusursuz üretimi hedeflemekte ve sadece bölümlerin değil işletmenin tamamının performansının artmasını sağlamaktadır. Kaliteli bir ürün elde edebilmek için, üretim öncesinde tasarım kalitesi, üretim aşamasında uygunluk kalitesi ve üretim sonrasında kullanım kalitesi gibi her aşamada belirli bir kalite düzeyine ulaşmak gerekir²⁸.

²⁷ ORAL, Emel Laptalı, Erhan GÜNER, **Kalite Maliyetleri – Hazır Beton / Çimento Sektöründe Bir Uygulama** TMH - **Türkiye Mühendislik Haberleri** Sayı 428 - 2003/6

²⁸ ÇOŞKUN, a.g.e., s.16.

Kalite güvencesi, ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak karşılamasını sağlamak amacıyla, işletme fonksiyonlarının tamamını aynı hedef için bir araya getirilmesidir²⁹.

Toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan performans ölçümü, özdeğerlendirme şeklinde yapılır. Özdeğerlendirme, bir organizasyonun süreçlerinin ve sonuçlarının içerideki çalışanlar veya dışarıdan gelen gözlemciler tarafından sürekli olarak ve sistemli bir şekilde gözden geçirilmesidir. Özdeğerlendirme, bir model çerçevesinde yapılmaktadır. Günümüzde en yaygın kullanılan özdeğerlendirme modelleri, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Avrupa Kalite Ödülü kriterleridir. Türkiye'de Kalite Derneği (KalDer) tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülü'nün değerlendirme kriterleri, EFQM Avrupa Kalite Ödülü kriterleri ile aynıdır.³⁰

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü: Birçok kuruluş, MBNQA kriterlerini, toplam kalite yönetiminin performansını ölçmek için bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanmaktadır. MBNQA, dünya çapında en yaygın kullanılan değerlendirme modelidir³¹.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Avrupa Kalite Ödülü: Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, büyük işletmeler, şirketlerin faaliyet birimleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler ve kamu kuruluşları olmak üzere dört kategoride verilmektedir. Türkiye'de Avrupa Kalite Yönetim Vakfının ulusal işbirliği ortağı olan Kalite Derneği (KalDer) ve Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği, ortaklaşa düzenledikleri bir organizasyonla 1993 yılından beri her yıl Ulusal Kalite Ödülü vermektedir. Ulusal Kalite Ödülü, işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kuruluşları olmak üzere üç ana kategoride verilmektedir.

²⁹ BOZKURT Rıdvan; Aynur ODAMAN (1996), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 2.b. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, s.8.

³⁰ ÇOŞKUN Ali, a.g.e., s. 16.

³¹ ÇOŞKUN, a.g.e., s.16.

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi: İşletmelerin faaliyetlerine katma değer kazandıran ve performansı sürekli olarak artırma olanağı sağlayan ISO 9000 standartları, işletmelerin kaliteyi artırma ve iş yapma biçimlerini iyileştirmelerine yönelik faaliyetlerini belirli bir sistematik çerçevede ele almakta ve uygulamalarla işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır. Yeni bir kalite yönetim sistemi uygulamak isteyen işletmeler, ISO 9000 standartlarını uygulayarak, ürün ve hizmet kalitelerini artırabilirler ve kalitesizliğin maliyetlerinden kurtulabilirler. Bazı işletmeler ise, müşterilerinin beklentilerini yerine getirmek veya yasal zorunluluk olduğu için ISO 9000 standartlarını yerine getirmektedir³².

1.5. PAZARLAMA ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Pazarlama performansı, işletmenin kaynakları ve pazarlama performansının ölçülmesi, işletmenin kaynaklarını hangi şartlarda elde ettiğinin ve ne şekilde kullandığının; yeteneklerini nasıl geliştirdiğinin ve nasıl kullandığının; ürünleri ve hizmetleri rakiplerine göre nasıl bir fiyattan, ne kadar maliyetle, ne şekilde müşterilere sunduğunun; pazarlama faaliyetlerine piyasadaki müşterilerin ve rakiplerin ne tepkiler verdiklerinin ve pazarlama faaliyetlerinden maliyet ve faydalar açısından ne sonuçlar elde edildiğinin incelenmesini içermektedir. Pazarlama performansını ölçmek için kullanılan en önemli iki yaklaşım, pazarlama verimlilik ve etkinlik analizleri ile pazarlama denetimidir³³.

1.5.1. Pazarlama Verimlilik ve Etkinlik Analizleri

Pazarlama verimlilik ve etkinlik analizlerinde, girdiler, çıktılar ve bu ikisi arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Pazarlama verimlilik analizleri, pazarlama faaliyetlerinin kârlılığının ve pazarlama giderlerinin harcandığı yatırımların incelenmesi, satışların analiz edilmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve pazar paylarının

³² ÇOŞKUN, a.g.e., s.15.

³³ ÇOŞKUN, a.g.e., s.16.

incelenmesi gibi birçok konuyu içermektedir. Pazarlama verimliliği ve etkinliği, satış analizleri, satış performans endeksleri, müşteri tutumlarının izlenmesi, pazarlama oran analizleri ve pazar payı analizleri gibi yöntemler kullanılarak ölçülmektedir.

1.5.2. Pazarlama Denetimi

Pazarlama denetimi, bütün pazarlama unsurlarının ve stratejik pazarlama sürecinin geniş kapsamlı ve sistemli bir şekilde düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi işlemidir. Pazarlama denetimi, yöneticilere işletmenin pazarlama sisteminin uzun vadede değişkenlik gösteren unsurlarının, işletmenin çevresindeki değişkenlerle bağlantısını kuran bir bakış açısı sağlamaktadır.

1.6. İNTERNET ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2000'li yılların başında elektronik ticarete yaşanan gelişmelerle birlikte, pek çok işletme bir İnternet sitesine sahip olma gereği duymuştur. İnternet sayfaları, işletmelerin tanıtımını yapmak; ürün ve hizmetleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler vermek; müşteri hizmetleri sunmak; ürünler, kampanyalar veya işletme ile ilgili konularda duyurular yapmak ve müşteriler ile iletişim kurmak gibi amaçlar için kullanılmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler, ürünlerinin satışını internet sayfası aracılığı ile doğrudan yapmaktadır.

İnternet sayfalarının performansının ölçülmesi, performans ölçüm sisteminin bir parçasıdır. Özellikle tamamı ile elektronik ticaret yapmak üzere kurulan işletmelerin internet sayfalarının performansı işletmenin performansının büyük bir kısmını yansıtmaktadır. Bir araştırmaya göre, elektronik ticarete başarısız olan işletmelerin %88'inin performans ölçümü yapmadıkları veya kullandıkları performans ölçütlerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu olmadığı görülmüştür.

Performans ölçüm sistemlerinde, artık internet esaslı performans ölçütlerine de yer verilmeye başlanmıştır. İnternet sitelerinin performansının ölçümünde, sayfaya giriş sayısı, ziyaretçi tarafından görülen sayfa sayısı, siteye ilk defa gelen ziyaretçilerin sayısı,

toplam ziyaret sayısı gibi performans ölçütleri kullanılmaktadır. Sitedeki hareketliliği ölçen bu ilk verileri kullanarak, ziyaret başına düşen yatırım getirisi, bağlantı başına düşen maliyet, her bir müşterinin ortalama birim maliyeti, dönüşümün birim maliyeti gibi birçok yeni ölçütler oluşturulmaktadır. Performans ölçümünde, internet sayfasına alınan reklâmlar, en çok tıklanan bağlantılar, müşteriyi en çok çeken sayfalar, arama motorlarında en çok hangi sözcükler kullanılarak sitenin bulunduğu, ziyaretçinin sitede ne kadar zaman harcadığı gibi ölçütler de kullanılmaktadır.

1.7. STRATEJİK YÖNETİM ESASLI PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Stratejik yönetim literatüre 1980 yılından itibaren girmiştir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmeleri uygulamadan önce hedeflere uygunluk yönüyle gözden geçirme ve uygulama safhalarında örgüt içi her türlü yapısal ve yapısal olmayan tedbirleri içeren ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçlerin bütünüdür³⁴.

Bu terim planlama evrimindeki en son basamaktır. Stratejik planlama, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçme ve uygulamaya koyma için ayrıntılı bir plan geliştirmeyi kapsamakta iken stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra stratejik denetimi gerektirir; çünkü yönetsel ve stratejik herhangi bir plana, etkili denetim olmaksızın ulaşamaz³⁵.

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan stratejik denetim yöntemi, herhangi bir alanda ortaya çıkan bir probleme, genel bir bakış açısı ile çözüm üreten, bir yönetsel denetim aracıdır.

Stratejik denetim, işletmenin çeşitli işlevlerinin ve faaliyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin sistemli bir şekilde, konularına ve alanlarına göre analiz edilmesini

³⁴ EREN Erol. **Stratejik Yönetim**. T.C. Anadolu Üniversitesi Yay. No:967 3ncü baskı s.12

³⁵ ENSARİ Hoşcan. **21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: BSC**, Sistem Yayıncılık 2005. No:502, s.29

sağlayan sorular listesinden oluşmaktadır. Stratejik denetim, sekiz basamak izlenerek yapılmaktadır.

- İşletmenin mevcut durumu,
- Şirket içi yönetim,
- İşletmenin önündeki fırsatlar ve korkular,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri,
- Stratejik unsurların analizi,
- Stratejik alternatifler ve önerilen stratejiler,
- Uygulama,
- Değerlendirme ve kontrol.

Stratejik denetimde, bu sekiz basamağın her birinin alt bölümleri vardır ve bu alt bölümlerin her biri ile ilgili farklı sorular sorulmaktadır. Örneğin, birinci basamak olan işletmenin mevcut durumunun "mevcut performans" ve "stratejik duruş" olmak üzere iki alt bölümü bulunmaktadır. Mevcut performans ile ilgili olarak "şirketin karlılığı, piyasa payı gibi genel konulardaki geçmiş yıllarda genel olarak performansı nasıldı?" sorusu sorulmaktadır. Birinci basamağın diğer bölümü olan stratejik duruş ile ilgili olarak da, "İşletmenin kurumsal misyonu, hedefleri, stratejileri ve politikaları açıkça ortaya konmuş mudur?", "Şirketin misyonu yaptığı işlere uygun mudur?", "İşletmenin kurumsal işleri ve faaliyetleri ile ilgili hangi hedefleri vardır?", "İşletmenin hedefleri, stratejileri ve politikaları kendi aralarında, işletmenin misyonu ile ve dış ve iç çevre unsurları ile uyumlu mudur?" gibi sorular sorulmaktadır.

1.8. KURUM KARNESİ

Özel sektörler ve kamu kuruluşları kendilerini sürekli olarak “az ile çok yapma çabası”nda bulurlar. Stephen Covey “İnsanlar ve yöneticileri işlerin doğru yapıldığından

emin olmak için o kadar çok çalışıyorlar ki doğru işin yapıldığından emin olmak için zamanları yok denecek kadar az oluyor.” ifadesiyle bu durumu belirtmiştir ³⁶.

Doğru işleri yapmak ve işleri doğru yapmak bir “denge hareketidir” ve bu hareket servis ve üretim sağlamak için yapılan etkili hareketler, iyi stratejilerin gelişimine ihtiyaç duyduğu gibi de stratejilerin uygulanmasına da ihtiyaç duyar. Özel sektördeki rekabetçi baskılar ve kamu kuruluşlarındaki performans gelişimi ve reform baskıları neticesinde kuruluşlar stratejiyi sürekli bir şekilde iyi gerçekleştirmek konusunda ve işle ilgili hareketlerin etkili ve yeterli şekilde yürütülmesinde endişelidir.

BSC, müşteri odaklı vizyon ve misyonları ve gün gün yapılacakları belirlemek, stratejiyi değerlendirmek ve yönetmek, operasyonların etkinlik gelişimlerini görmek ve bu ilerlemeleri bütün çalışanlarla paylaşmak amaçlı olarak, her büyüklükteki şirketlerde kullanılabilecek bir performans ölçüm sistemidir ³⁷. BSC, geleneksel performans ölçüm sistemini uygulayan örgütlerin karşı karşıya olduğu problemlerin çözümüne yardımcı olmak için geliştirilmiş bir performans ölçüm yönetimidir ³⁸.

Kaplan ve Norton’a göre, BSC, sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda BSC, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir ³⁹.

³⁶ ROHM Howard, “A Balancing Act”, **Perform Dergisi**, 2002, Vol.02, Issue:2, s.1.

³⁷ ROHM Howard, “A Balancing Act”, **Perform Dergisi**, 2002, Vol.02, Issue:2, s.2.

³⁸ BROWN Jackie Brander ve Brenda MCDONNELL, “The Balanced Score Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident”, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, 1995, Vol.07, Issue:2, s.1.

³⁹ GAUTREAU Andrew ve Brian H. KLEINER, “Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Score Card Approach”, **Management Research News**, 2001, Vol.24, No.3/4, s.153.

BSC sistemi, bir şirketin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümler arasında denge sağlamaya çalışır diyebiliriz. Önem arz eden, birçok ölçüm şekilleriyle strateji arasında bağlantı kurulmasıdır.

Kaplan ve Norton (1992), finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri BSC'yi şu şekilde tanımlamışlardır;

“BSC, örgütün misyonunu ve stratejisini detaylı bir performans ölçüm setine dönüştürerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur.”⁴⁰

BSC, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, işletme amaçlarını belirlemeye ve stratejik geri bildirim elde etmeye yönelik bir araçtır⁴¹.

Birçok işletme, şirket performansını sadece finansal boyutu ile değerlendirmektedir. Oysa finansal ölçümler temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklamaz.⁴² BSC ise sadece finansal boyutu değil, bununla birlikte öncesinde çok kıymetli görülmeyen ölçülmesi zor olan manevi faktörleri de göz önüne almaktadır. Buradan hareketle BSC; işletmenin performans ölçüm sisteminde yeni bir çıkış açmakta ve bir işletmede bulunan birbirinden farklı stratejik seviyedeki ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına da katkı sağlamaktadır.

BSC ayrıntılı bir sistemden ziyade performans ölçümü için bir çerçevedir. Bu çerçeve hedeflenen stratejiye göre iyice irdelenmelidir. Rehber olarak BSC'nin başka bir şirkette uygulamasını ele almak faydalı olabilir; ancak, bu şirketin kendi rekabet gücüne verilen önemin göz ardı edilmesine neden olabilir. Dengeli Performans Kartının uygulanan şirkete göre değerlendirilmesi gerektiğinin iyi bir şekilde anlaşılması

⁴⁰ KAPLAN, Robert S. Ve David P. NORTON, “The Balanced Score Card – Measures That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, January – February, 1992, Vol.70, No.1, s.71.

⁴¹ GAUTREAU ve KLEINER, a.g.e., s.153.

⁴² LEE S.F. ve Andrew Sai ON KO, “Building Balanced Score Card With SWOT Analysis and Implementing”, *Managerial Auditing Journal*, 15.1.2, 2000, s.70.

gerekmektedir. Özellikle, bu konseptin dört ana perspektifi bireysel olarak uyarlanmalıdır. Bu noktada, paydaş yaklaşımı özellikle “bilgi çağı” rekabetiyle karşı karşıya gelen şirketler için ilgili perspektifleri belirlemek için yararlı bir araçtır⁴³.

BSC, genel olarak stratejik ölçümleri aşağıdakilerden birine göre gruplandırır⁴⁴.

1.8.1. Çıktı veya Girdi Ölçütleri

Çıktı ölçütleri; iyileştirilmiş kalite, daha fazla gelir ve kâr gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları içerir. Bu tür ölçütlere; Geri Kalan Göstergeler (Lagging Indicators) denmektedir. Girdi ölçütleri ise öncül göstergelerdir (Leading Indicators). Bu ölçütler, sonucu, sonuncu olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir.

1.8.2. Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler

Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karşılığı, kâr marjı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirememiştir. Örneğin; 1970’lerde PanAm, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumundaydılar ve finansal performans ölçümleri dikkate alındığında oldukça başarılıydılar. 1980’lerin ortalarında her üç şirket de pazar liderliğini kaybetmişlerdir. O yıllarda rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak PanAm, IBM ve Xerox sermaye kârlığı, kâr marjı gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal göstergeler (geri kalan göstergeler) üzerinde yoğunlaşmışlardır.

43 AHN, Heinz, Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, Long Range Planning, V. 34, 2001, s.441-461.

44 GAUTREAU ve KLEINER, a.g.e. s.153–154.

1.8.3. İçsel veya Dışsal Ölçütler

İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge sağlaması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçütü de dikkate almalıdırlar. İçsel ölçütler; işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken (örneğin; bir işletmenin içsel stratejisine uygun olarak hata oranlarını azaltmış olması), dışsal ölçütler düşük performansı (işletmenin borsada hisse senetlerinin fiyatındaki düşme) gösterirler. Buna göre, içsel ölçütlere bakıldığında işletmenin başarılı, ancak dışsal ölçütlere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, BSC kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki “denge” yi yansıtmaktadır⁴⁵.

BSC, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla Kaplan ve Norton⁴⁶, finansal performans ölçümlerine ek olarak, finansal olmayan üç perspektif tanımlamışlardır. Bunlar müşteri perspektifi, içsel işletme süreçleri perspektifi ve öğrenme/büyüme perspektifi. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken yukarıda belirtilen perspektifler, işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak saptamaya yöneliktir⁴⁷. BSC, bu dört perspektifi kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır⁴⁸. BSC’nin temel prensibi, stratejik amaç uyumu üzerinde odaklanmaktadır.

⁴⁵ HEPWORTH Paul, “Weighing It Up A Literature Review For The Balanced Scorecard ”, **Journal Of Management Development**, Vol.17, No.8, MCB University Press, 1998, s.559.

⁴⁶ KAPLAN ve NORTON, a.g.e. s.71.

⁴⁷ DİNESH David ve Elaine PALMER, “Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?”, **Management Decision**, 36/6, 1998, s.364.

⁴⁸ NEWING R., “Wake Up To The Balanced Scorecard”, **Management Accounting**, Vol.73, No.3, March-1994, s.52.

Nitekim, dört perspektifin her birinin amaç ve ölçütleri; direkt olarak örgütün vizyon ve stratejisinden türetilmektedir.

Böylece BSC, yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlemelerini sağlayarak, şu soruların cevaplandırılmasını mümkün kılar⁴⁹:

- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? Finansal Perspektif – Yatırımcının Görüşleri
- Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor? Müşteri Perspektifi – İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi – Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? Öğrenme ve Büyüme (Yenilik) Perspektifi – Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği.

Bu perspektifler, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu geniş kapsamlı değerlendirme, yönetime işletmeye “dengeli” bir şekilde bakma imkânı sağlar. Burada önemli olan, BSC’nin dört perspektifi ve seçilen performans ölçütlerinin şirket stratejisi ile uyumlu olmasıdır.

BSC yaklaşımı ile örgütler, performanslarını, finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açılarından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, işgörenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler⁵⁰.

⁴⁹ AMARATUNGA ve Diğ., “Assesments Of Facilities Management Performance – What Next?”, **Facilities**, Vol.18, No.1/2, 2000, s.70.

⁵⁰ AMARATUNGA ve Diğ., a.g.e. s.70.

“Balanced Scorecard kontrolü değil stratejiyi esas alır”⁵¹. Bir işletmeyi geleceğe hazırlamada en önemli faktör ilgili işletmenin, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak özgün strateji geliştirilmesi ve geliştirilen stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir." Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir.

1. Vizyon engeli; kurum hedefinin ve stratejisinin uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması.
2. Operasyonel engel; Yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması.
3. Yönetim engeli; üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları görmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi.
4. İnsan engeli; insan kaynakları yönetimi ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

BSC, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir üründür. BSC, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sorunlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır⁵².

1.9. KURUM KARNESİNİN DÖRT TEMEL BOYUTU

Kaplan ve Norton kurum karnesinin dört temel boyutu ile (finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu), finansal planlama ve

⁵¹ KAPLAN, Robert S. NORTON David P. **Balanced Scorecard Performansı Etkileyen Faktörler** s.12.

⁵² ARGÜDEN Yılmaz, Engin SAĞDIÇ, **Mükemmellik Modeli ve Balanced Score Card**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.9-16.

raporlamada kullanılan gelir çizelgesi bilanço ve para akış tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu araç, işletmelere, stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.

Strateji haritası, değer üreten kritik iç süreçlerin amaçlarını ve onları desteklemek için gerekli gayri maddi varlıkları net bir şekilde göstererek stratejinin mantığını tanımlar. Kurum karnesi, strateji haritasının amaçlarını, ölçü ve hedeflere dönüştürür. Fakat amaç ve hedeflere, salt belirlendikleri için kolayca ulaşılmaz; kuruluş, tüm ölçütlerin hedeflerine başarıyla ulaşılması için gerekli bir dizi hareket programı başlatmalıdır. Kuruluş her hareket programı için, seçilmiş olan kaynakları -insan gücü, finansman ve kapasite- takviye etmelidir. Bu hareket programlarına stratejik teşebbüsler adını veriyoruz. Yöneticiler, kurum karnesindeki her ölçü için, amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan stratejik teşebbüsleri belirlemelidir. Teşebbüsler sonuç verir. Bundan dolayı, strateji yürütme, teşebbüslerin yürütülmesiyle yönetilir.

Stratejik teşebbüsler için kaynak tanımlayan ve bu kaynakları sağlayan hareket planlarının stratejik temalarla uyumlaştırılması ve bağımsız projeler grubu olarak değil bütünleşik bir yatırımlar toplamı olarak gösterilmesi gerekmektedir. Her stratejik temanın kendi kendine yeten bir iş durumunun olması gerekir.⁵³

Strateji haritası şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır⁵⁴:

- Şirket ortaklarının hisse değerlerinin arttırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar.
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının arttırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler.

⁵³ KAPLAN ve NORTON, **Strateji Haritaları, Gayrimaddi Varlıkları Maddi Olmayan Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayınları, 2006, no 1719, s.54.

⁵⁴ KAPLAN ve NORTON, 2001, a.g.e., s.90.

- Müşterilere şirketle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri (customer value propositions).

- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler.

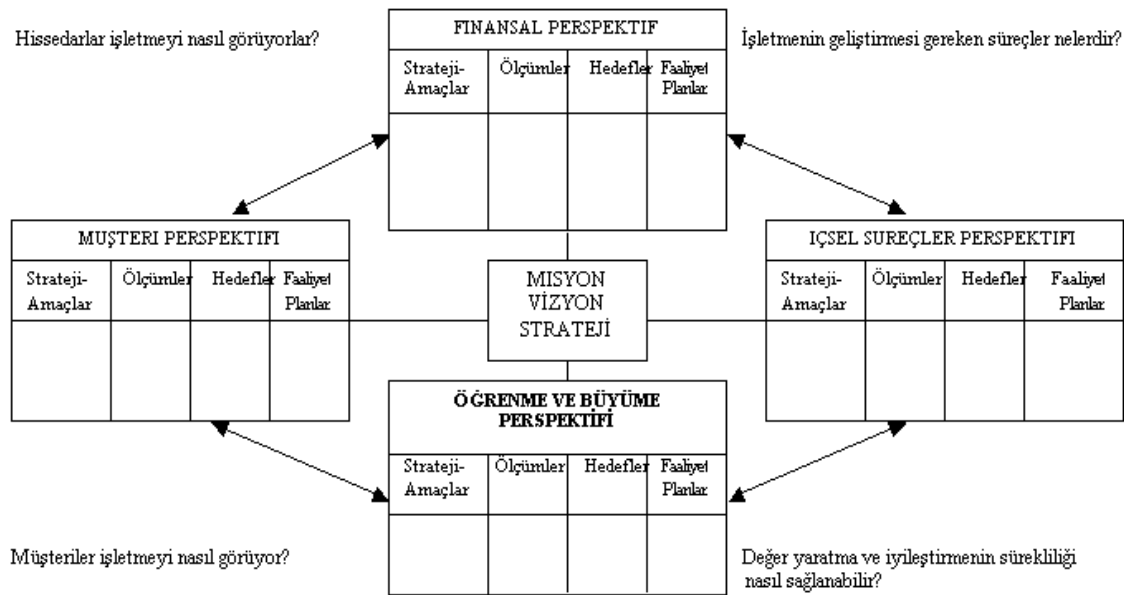
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

İşletmeler BSC'nin dört perspektifine dayalı olarak geliştirebilecekleri strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturabilirler. İşletmeler strateji haritasını, ulaşmak istedikleri hedeflerden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru çizebilirler. İşletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu (şirketin varlık nedenini) ve temel değerlerini (şirketin inandığı değerleri) gözden geçirirler. Buradan elde edilen bilgilerle işletmeler, şirketin tüm amaçlarını açıkça ortaya koyan stratejik vizyonlarını (ne olmak istediklerini) belirleyebilirler. Böylece strateji haritası işletmeye, ulaşmak istediği hedefe götürecek yolu gösterir⁵⁵.

Strateji haritasının temelini oluşturan BSC'nin dört perspektifi Şekil 2'de ayrıntılı olarak incelenmektedir. Her bir bakış açısı, işletmenin uzun dönemli stratejilerini yansıtan bir dizi performans ölçüsü, hedef ve amaç içermektedir. Finansal bakış açısı, şirket hissedarlarının bakış açısından oluşmakta ve geleneksel finansal ölçüleri içermektedir. Müşteri bakış açısı ürün ve firma farklılaştırma stratejilerine ve işletmenin müşterileri tabanında değer yaratmaya işaret etmektedir. Müşteri bakış açısı, pazar payı, tüketici memnuniyet eğilimleri, ürün veya hizmet teslim süresi gibi tamamı gelecekteki ekonomik başarının önemli göstergeleri olarak değerlendirilebilecek finansal olmayan ölçüleri içermektedir. İçsel süreç boyutu bakış açısı, işletmenin faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik ölçülerini içermektedir. Bu bakış açısı sıklıkla ürün ve hizmet kalitesi, üretim çevrim süresi gibi finansal olmayan ölçüler içermektedir. Öğrenme ve

⁵⁵ KAPLAN ve NORTON, 2001, a.g.e., s.90.

gelişme boyutu, çalışanlar ve yenilikçi uygulamalar ile örgütsel değer yaratılmasına odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, çalışan işten ayrılma oranı, çalışan çapraz eğitim ve beceri düzeyi, başvuru ve alınan patentler ve diğer ürün geliştirme göstergeleri gibi finansal olmayan ölçüler içermektedir⁵⁶.



Şekil 2: BSC'nin Dört Perspektifi

Kaynak: KAPLAN ve NORTON, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, 2007, s.10.

1.9.1. Finansal Perspektif

Firmanın uzun dönemli finansal amaçlarını kapsamakta ve firma ortaklarının beklentileri olan kârlılık ve büyümeyi sağlamak üzere çalışmaktadır. Finansal odak

⁵⁶ ÖZÇELİK, Funda, "Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Sustainability Balanced Scorecard", **Journal of Yasar University** 2013 30(8) 4985-5008, 2013, s.4992.

kriterleri arasında gelir/çalışan, yeni müşteri gelirleri/toplam gelir, yeni işlerden kaynaklanan kazançlar örnek olarak verilebilir⁵⁷.

BSC’de şirketin uzun vadede hedefinin yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu hedefin elde edilmesine yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal amaç BSC’de yer alan bütün diğer perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer perspektif çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine bağlı olarak finansal performansta etki oluşturacak alt amaçlar şeklinde belirlenmektedir⁵⁸.

Finansal perspektif şirketin uzun dönemli amaçlarını ifade etmektedir. Seçilen ölçümler üretim ya da hizmet döngüsündeki ilgili bölümleri göstereceklerdir ve Kaplan ve Norton (1996) tarafından hızlı büyüme, sürdürülebilirlik ve toplam gelir olarak özetlenmiştir. Gelişme aşamasının finansal hedefleri temel olarak satış miktarları, mevcut ve yeni müşteriler ve süreç gelişimi üzerine odaklanmaktadır. Sürdürülebilirlik aşaması sermaye istihdamı, para akışı ve belki de eklenen ekonomik değer olarak analiz edilen ölçümlerle gösterilmektedir. Son olarak, toplam gelir bölümü tahsilât ve ödeme periyotları gibi ölçümlerle para akışı analizi üzerine yoğunlaşmaktadır⁵⁹.

Finansal performans ölçüleri, firma stratejisinin uygulamasının, kârlılığı iyileştirmek için yürütölüp yürütölmediğini gösterir. Sermayenin dönüş oranı ve nakit akışı ölçüleri, beklenmedik performans değişimiyle ilgili olarak ortaya çıkan belirsizliği azaltmak için şirket sahibinin arzusunu gösteren tahmini güvenilirliği ortaya koyarken, kısa dönemli tercihi de yansıtır⁶⁰.

⁵⁷ GÜROL, Yonca Deniz, “**Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**”, Y.T.Ü. İşletme Bölümü, 2009, s. 318.

⁵⁸ SAĞMANLI Metin ve Çağla ERSEN, “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, **Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi**, Cilt.4, No.16, İstanbul, Haziran-2001, s.129.

⁵⁹ MOORAJ Stella, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, OYON Daniel, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, HOSTETTLER Didier, Tetra Pak International, Lausanne, Switzerland, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, **European Management Journal** Vol. 17, No. 5, 1999, s. 481-491.

⁶⁰ YILMAZ Hüseyin, “Application of Performance Management Models in The Knowledge Management Process”, **Mehmet Akif Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, s.64.

Finansal perspektif, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kâr/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir⁶¹. Kâr amaçlı işletmelerin tipik amacı, şirket ortaklarının hisselerinin değerini arttırmaktır. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile arttırmaları; gelirin arttırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir arttırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi, yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise; satışların; mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile arttırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır: bunlardan birincisi; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır⁶². Direkt ve endirekt harcamaların azaltılmasının AR-GE ve insan sermayesine yapılan yatırımları olumsuz etkilemesi durumunda ise orta ve uzun vadede gelirlerin azalmasına veya daha kötüsü işletmenin kapanmasına sebep olabilecektir.

1.9.2. Müşteri Perspektifi

Bir şirketin ürün ve hizmetleri aracılığı ile müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir gösterge olup bu boyutu ölçme kriterleri arasında; pazar payı, müşteri sayısı, müşteri kaybı, müşteriye telefonla veya elektronik yolla ulaşılabilirlik, müşteri ile temasa geçildikten sonra satışın gerçekleşmesine kadar geçen ortalama süre verilebilir.⁶³

Müşteri perspektifi en önemli (örneğin; en kâr getirici) müşteri gruplarıyla ilgili ölçümleri içermektedir. Bu perspektif organizasyonun gerekliliklerine uygun hazırlanmaları gereklilikleriyle beraber müşteri memnuniyeti ve müşteriye elde tutma

⁶¹ KAPLAN ve NORTON, 1992, s.71.

⁶² KAPLAN ve NORTON, 2001, s.90.

⁶³ GÜROL, Yonca Deniz, “Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, Y.T.Ü. İşletme Bölümü, 2009, s.318.

gibi birçok standart ölçüm içermektedir. Pazar payı, müşteri değeri ve müşteri kazancı, organizasyon için şirketin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi aşamasında müşterilerin vizyonunu oluşturmak için diğer önemli anahtar faktörlerdir⁶⁴.

Müşteri perspektifi, farklılaştırılmış değer tekliflerinin sunulmasıyla bir arada olarak tanımlanır. Bu sonuçlar, müşteri kârlılığını ve hedeflenmiş segmentlerdeki müşterilerin elde tutulmasını ve kazanılmasını, hedef müşterilerin ortaklaşa hesaba katılmasını ve spesifik müşteri segmentlerindeki pazar payını kapsar⁶⁵.

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik; üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler, müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar⁶⁶.

İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği (örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin; Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda) ve ürün liderliği (product leadership; örneğin; Intel ve Sony) stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi

⁶⁴ MOORAJ Stella, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, OYON Daniel, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, HOSTETTLER Didier, Tetra Pak International, Lausanne, Switzerland, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, **European Management Journal** Vol. 17, No. 5, 1999, s. 481-491.

⁶⁵ YILMAZ, Hüseyin, "Application of Performance Management Models in The Knowledge Management Process", **Mehmet Akif Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, s.64.

⁶⁶ AMARATUNGA ve Diğ., s.70.

gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar⁶⁷.

Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun, yani kişiye özel olması gerekir. Ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar.

Müşteri perspektifi, hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesini de sağlar. Hedeflenen sonuçlar, hedef müşteri kitlesindeki pazar payını, hedef kitlede kazanılan müşterileri ve müşterilerden elde edilen karları kapsar.

1.9.3. İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi

Süreç boyutu, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Aynı zamanda işletmenin iç süreçleri ile de ilişkilidir. Firmanın etkin yöntemlerle gelişip çalışmadığı da bu süreçte incelenebilir. Şirket içinde bilgi akışını hızlandıran araçlara ve sistemlere şirketin yatırımlarını ve örgütün iş yapma becerisini arttıracak düşünce ve sistemlerini içerir. Süreç odağını ölçme kriterleri arasında, veritabanına bağlı olan bireysel bilgisayarların sayısı ve veritabanına başvuru sayısı verilebilir⁶⁸.

İçsel işletme süreci perspektifi, hem üretim hem de verimlilik açısından müşteri tarafında oluşan beklentilerin şirket tarafından oluşturulmasının üzerine odaklanmaktadır. Bunlar gelişimi desteklemek için yenilikçi süreç gelişiminin yanı sıra hem kısa dönemli, hem de uzun dönemli amaçları içermektedir. İçsel işletme perspektifi, faaliyetleri, değişim programını etkili bir şekilde uygulamak için gerekli olan anahtar

⁶⁷ KAPLAN ve NORTON, 2001, s.93.

⁶⁸ GÜROL, Yonca Deniz, “Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, Y.T.Ü. İşletme Bölümü, 2009, s.319.

süreçlerin üzerine odaklandığı için özellikle değişim zamanlarında gerekli hale gelmektedir⁶⁹.

Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak, müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır⁷⁰:

1. Ayrıcılık Oluşturma (Building Franchise): Yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.
2. İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Arttırma (Increasing Customer Value): Mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.
3. Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (Achieving Operational Excellence): Arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.
4. İyi Bir Şirket Üyesi Olma (Becoming A Good Corporate Citizen): Dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen birçok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate alarak yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla

⁶⁹ MOORAJ Stella, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, OYON Daniel, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, HOSTETTLER Didier, Tetra Pak International, Lausanne, Switzerland, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, **European Management Journal** Vol. 17, No. 5, 1999, s.481-491.

⁷⁰ KAPLAN ve NORTON, 2001, s.93-94.

karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. Örneğin; faaliyet etkinliğindeki artıştan ve süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar. Sürekli yenilik yapma da genellikle uzun vadede gelir ve kâr marjı artışı sağlar⁷¹.

1.9.4. Öğrenme ve Büyüme Perspektifi

BSC'nin son perspektifi her işletmenin stratejisinde temel teşkil eden öğrenme ve büyüme perspektifidir. Öğrenme ve büyüme perspektifinde kuruluşun maddi olmayan varlıklarının (insan, bilgi ve kuruluş sermayesi) ve stratejideki rollerini ele alır. Bu gayri maddi varlıklardan hiçbirinin değeri diğerlerinden ayrı veya bağımsız olarak ölçülemez⁷². Bu perspektifte işletme yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, işgören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar, bir şirketin önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar.

Öğrenme ve büyüme perspektifi, içsel yetenek ve kapasitelere, kurumun stratejik amaçlarına uyarlayabilmeye odaklanmaktadır. BSC süreci genel olarak gerekli olan ve mevcut yeterlilik ve kapasiteler arasındaki mesafeyi incelemektedir⁷³.

Öğrenme ve gelişme boyutunda işletmelerin, mevcut üretim süreçlerinde sürekli gelişim sağlayabilme, öğrenme ve değişim yeteneğini geliştirebilme ve bu özelliklerini sürdürebilme yeteneğine vurgu yapılır. Buradan hareketle, öğrenme ve gelişme boyutunda bulunan hedefler, diğer üç boyutta belirlenen amaçların

⁷¹ KAPLAN ve NORTON, 2001,s.94-95.

⁷² KAPLAN ve NORTON, **Strateji Haritaları, Gayrimaddi Varlıkları Maddi Olmayan Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayınları, 2006, no 1719, s.13.

⁷³ MOORAJ Stella, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, OYON Daniel, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, HOSTETTLER Didier, Tetra Pak International, Lausanne, Switzerland, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, **European Management Journal** Vol. 17, No. 5, 1999, s. 481-491.

gerçekleştirilmesi için gerekli olan temeli sağlar⁷⁴. Bu perspektif, değişime uyum sağlamak ve bir işletmeyi yönetmek için örgütsel işbirliği ve enformasyon sistemleri ile çalışanların yeteneğini içine alır⁷⁵. Öğrenme ve büyüme perspektifi, "Biz, değeri geliştirmek ve yaratmaya devam edebilir miyiz?" sorusunu sorar⁷⁶.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji haritası, sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve sağlamanın ötesinde, işletmelerin BSC'lerinde bulunan hataların ortaya çıkarılmasını da sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır.

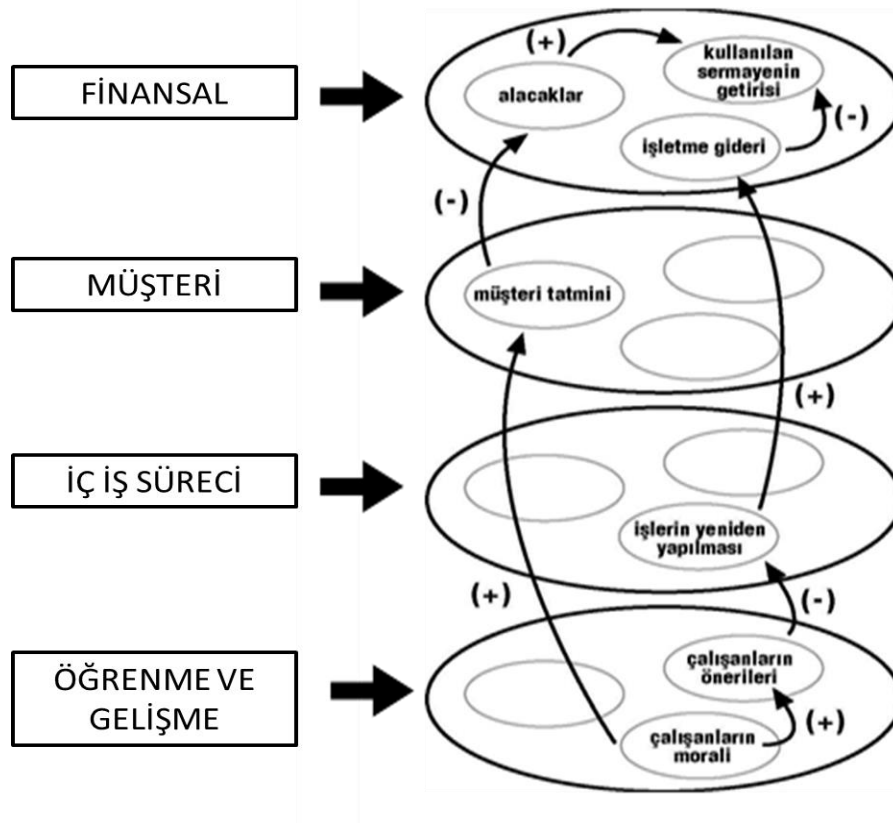
BSC'de yer alan tüm ölçüler, ilgili şirketin stratejisini açıklayan ve hikâyesini anlatan olay bağlantıları zinciri ile tam anlamıyla uyum sağlamak zorundadır⁷⁷. BSC'nin dört boyuttaki ölçümler arasındaki bağlantı kurulmasına bir örnek Şekil 3'de sunulmuştur.

⁷⁴ BEKMEZCİ, Mustafa, The Application Of The Balanced Scorecard, Which Is The Strategic Management Approach On Turkey's Largest 500 Firms, **Yönetim Bilimleri Dergisi** (8: 2) Journal of Administrative Sciences, 2010, s.209.

⁷⁵ YILMAZ, Hüseyin, "Application of Performance Management Models in The Knowledge Management Process", **Mehmet Akif Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, s.64.

⁷⁶ FLEISHER, Craig S. ve MAHAFIY, Dam-en, A Balanced Scorecard Approach to Public -Relations Management -Assessment, 1997,s.117-142.

⁷⁷ KAPLAN ve NORTON, Strateji Haritaları, Gayri Maddi Varlıkları Maddi Olmayan Sonuçlara Dönüştürmek, Alfa Yayınları,2006, no 1719, s.45



Şekil 3: BSC'nin Dört Perspektifi Arasındaki İlişki

Kaynak: KAPLAN ve NORTON, Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, 2007, s.30.

1.10. KURUM KARNESİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

1980'li yıllarda gündeme gelen BSC'nin tarihsel gelişimi Tablo 1'de özetle sunulmuştur.

Tablo 1: BSC Tarihi Gelişimi

YIL	Önemli Gelişmeler
1987	Johnson ve Kaplan'ın "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kitabını yayınlamaları.
1992	Kaplan ve Norton'un, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", adlı makalesinin HBR dergisinde.

1993	Kaplan ve Norton'un, "Putting the Balanced Scorecard to Work" adlı makalesinin HBR dergisinde yayımlanması.
1996	Kaplan ve Norton'un, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" adlı makalesinin HBR dergisinde yayımlanması
1996	Kaplan ve Norton'un, "Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard" adlı kitabı yayımlanması.
1997	Kurum karnesinin Harvard Business Review dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmesi.
1998	Frigo ve Krumwiede'nin yaptıkları araştırmada ABD'deki işletmelerin % 40'ının kurum karnesi kullandığını belirlemesi.
1999	Bain & Company tarafından yapılan bir araştırmada ABD'deki büyük işletmelerin %44'ünün kurum karnesi kullandığını belirtmesi.
2000	Kaplan ve Norton'un, "Having trouble with your strategy? Then map it", adlı makalesinin HBR dergisinde yayımlanması.
2001	Kaplan ve Norton'un, "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" adlı kitabı yayımlaması.
2001	Kaplan ve Norton'un, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" adlı iki bölümlük makalelerinin Accounting Horizons dergisinde yayımlanması.
2004	Kaplan ve Norton'un, "Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes" adlı kitaplarının yayımlanması.

Kaynak: ÇOŞKUN, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi**, Literatür Yayınları, No:430, 2007, s.79.

1.11.KURUM KARNESİNE GEREKSİNİM DUYULMASININ SEBEPLERİ

Stratejik yönetim süreci, en az beş ilgili unsuru kapsar. Başlangıç noktası firmanın sonradan ortaya çıkan tüm çabalarına yol gösteren bir görevdir. Bu durum, firmanın durumu ve rekabetçi bir stratejinin oluşturulması üzerinde bir analizine neden olur. Strateji sonradan uygulanır ve performans, stratejinin ince ayarı ve/veya gerçekleştirilmesi yönünde gözle takip edilir. Bu beş unsurdan sonuncusu ve en az miktarda dikkate alınan, yönetim kontrol sistemidir.

Simons'a göre; yönetim kontrol sistemleri başlıca üç unsurdan oluşur:

- Kuruluş performans standartları,
- Standartlara karşı performansın ölçülmesi,
- Standartların sağlanamaması durumunda düzeltici hareketin gerçekleştirilmesi.

Bu şekilde; sistemler, rekabetçi faaliyetlerinin etkinliği üzerine geri besleme sağlayacak, iç deneyimlerden ve pazara yönelik deneyimlerden bilgi sahibi olacak ve stratejik değişim ve yenileme yolunda rehberlik sağlayacaktır. Performans ölçümü, tüm işler için yönetim kontrol sürecinin merkezini oluşturur.

Venkatraman ve Ramanujam stratejik seviye performans ölçümünün hem mali, hem de işletim ölçülerini kapsamı gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Chakravarthy ise, bilgisayar endüstrisinde çalışan şirketleri incelemiş ve mali performans ölçülerinin daha geniş bir kavramın (mükemmellik) yetersiz göstergeleri olduğu sonucuna varmıştır. Bu kısmen, mali göstergelerin, hissedarlardan başka işletenlerin hisselerini büyük ölçüde yok saydığı gerçeğinden dolayıdır. Chakravarthy, R&D yatırımı gibi geleceğe yönelik göstergelerin de ölçümlerin ve kontrol sisteminin bir parçası olması gerektiğini kanıtlamaya çalışmıştır.

Bu çalışmalar, iki kusurun birinden veya her ikisinden de sıkıntı çeker. Birincisi, kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminden çok sadece az sayıda bir performans göstergesini dikkate alır. Ernst ve Young's Center tarafından iş yenileme üzerine yapılan çalışmaya göre; mali olmayan performans göstergelerini mali performans göstergeleri kadar iyi sayan yatırım analistleri, kazanç tahminlerinde, sadece mali göstergeleri kullananlara göre daha doğrudur. Bu da, kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin sadece mali yönlü olana göre daha büyük kestirimci bir geçerliliğe sahip olduğunu gösterir. Bunun yanı sıra; yapılan çalışmaların hiçbirisi, performans değerlendirmesini işin stratejisi bağlamında ele almamıştır. Farklı stratejilerin başarı için farklı gereklilikleri olmasından dolayı, performans değerlendirmesi stratejik yönelmeye uygun hale getirilmelidir.

Başka bir yönüyle BSC kokpitteki göstergeler gibidir, yöneticilere hızlı ve kapsamlı şekilde bilgi sunar.⁷⁸ Faydalarını belirtmek için şu özelliklerini sıralayabiliriz;

- İş stratejisine uygun hale getirilebilir,
- Stratejik amaçları ifade edebilir,
- Geri beslemeyi ve öğrenmeyi arttırabilir.

Bunlarla birlikte BSC, uygulayan kuruma şu faydaları sağlar:⁷⁹

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması,
- Örgütün stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Stratejinin örgüt içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması,
- Grup ve bireyi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

⁷⁸ KAPLAN, Robert S. NORTON David P., **Balanced Score Card Performansı Etkileyen Faktörler** s.2.

⁷⁹ ARGÜDEN Yılmaz, SAĞDIÇ Engin, “**Mükemmellik Modeli ve Balanced Score Card**” Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.9-16.

BSC'nin askeri bir birim veya yerel bir kuruluş için uygulanması durumunda bu kuruluşların misyonlarına ulaşma tarzında değişiklik yapmaları gereklidir. Ayrıca, devletin bütün seviyelerindeki reform başlatıcıları kamu hizmetleri ve ürünleri alanındaki halkın beklentilerini görme sonuçlarında ve sorumluluk alanında daha önemli bir yer tutmaktadır. Bir özel kuruluş için arzulanan sonuç büyüme, kârlılık ve rekabete dayanan yatırım gibi faktörlerken bir kamu kuruluşu için arzulanan sonuçlar gerekliliğin yapılmasında toplanmaktadır ⁸⁰.

Dolayısıyla, BSC kuruma özgü stratejinin tutarlı ve görünür bölümlere ayrılmasını, kurumda iletişimin tesis edilmesini ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.

Kurum karnesi süreci, BSC'yi oluşturmak ve BSC'yi uygulamak olarak iki evrede incelenir ⁸¹.

1.12. KURUM KARNESİNİN OLUŞTURMA AŞAMALARI

BSC oluşturma evresi altı adım içerir ⁸².

1. adım organizasyonun bünyesinde bulunan birimleri, bunların öz inançlarını, değerlerini, pazar fırsatlarını, rekabeti, mali durumu, kısa ve uzun dönem hedefleri tanımlamak ve müşteriye ne tatmin eder, bunu anlamaktır (Self-Assestment-Kendini Tanımlama).

2. adım bütün işyerinin stratejisinin belirlenmesidir. Çok büyük kuruluşlarda, bünyesinde işyerine ait özel stratejileri içeren birtakım yüksek düzeyde stratejik konular geliştirilir. Strateji düşündüklerimizin başarıya ulaşmasının bir varsayımı, hipotezidir. BSC oluşturma aşamasında geri kalan adımlar bu stratejinin başarıyla çalışıp

⁸⁰ ROHM, Howard, "A Balancing Act", **Perform Dergisi**, 2002, Vol.02, Issue:2, s:4-7.

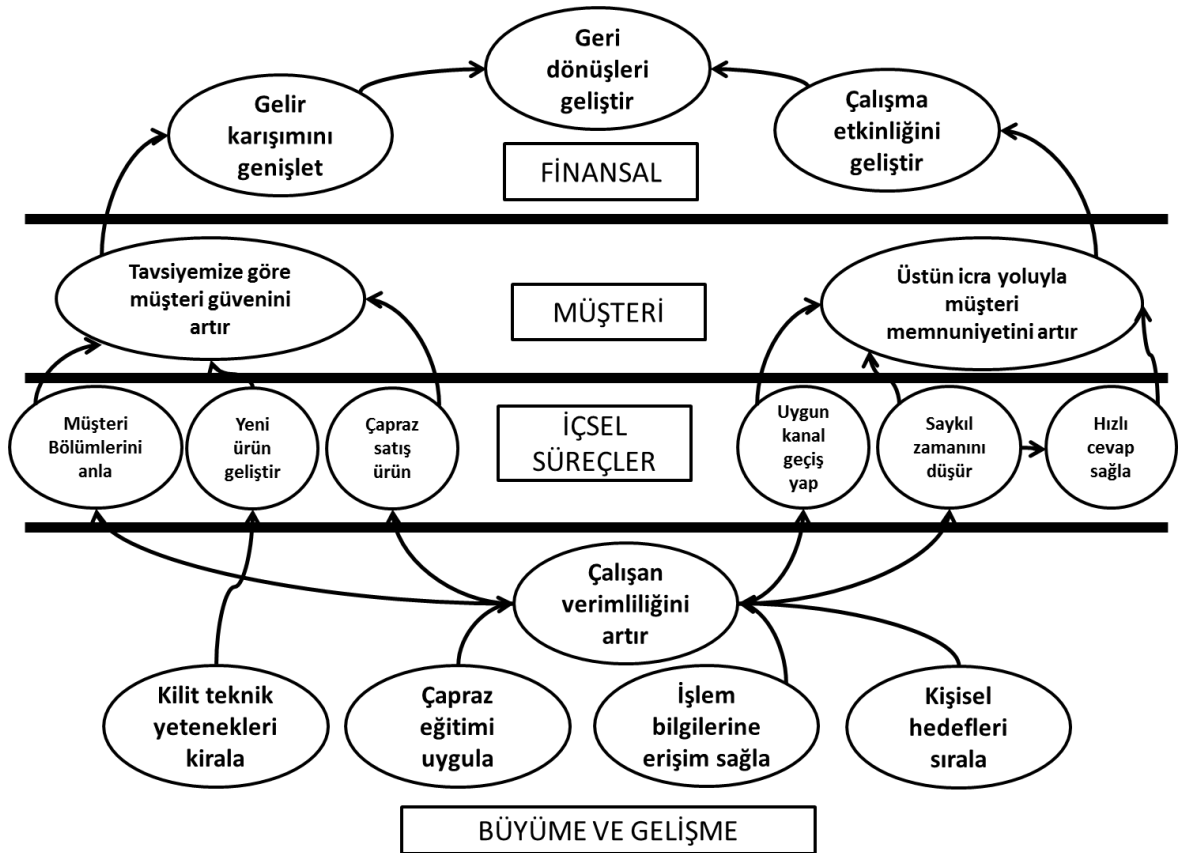
⁸¹ ROHM, a.g.e., s.3.

⁸² ROHM, a.g.e., s.3.

çalışmadığının, bunun nasıl idame ettirildiğinin ve kuruluş açısından hedeflere doğru hareket etmedeki etkinliğinin test edilmesini sağlar.

3. adım stratejiyi daha küçük bileşenler yani “amaçlar” olarak ayrıştırmadır. Amaçlar işyeri stratejisinin tam olarak oluşturulması ve “makyajlanması” için adeta stratejinin bloklarıdır.

4. adımda, kuruluşun ayrıntılı işyeri stratejisinin haritası yani “Strateji Haritası” yaratılır. Sebep ve sonuç zincirleri kullanılarak, stratejinin bileşenleri uygun “scorecard” perspektif kategorileri içinde yerini alır. Strateji bileşenleri arasındaki ilişki her bir stratejinin anahtar performans ölçütlerinin tanımlanmasında kullanılır.



Şekil 4: Strateji Oluşturma İlişkileri

Kaynak: Rohm Howard, Perform, Performance Measurement in Action, A Balancing Act, LLC, volume 2, issue 2, s.4

Şekil 4’de işlem merkezli bir şirket için düzenlenmiş strateji haritası görülüyor ki bu akış bir amacın diğer amaca nasıl bağlı olduğunu göstermektedir.

5. adımda, hem stratejik hem de operasyonel işlemlerin izini sürmek için performans ölçümleri geliştirilir. Anlamlı performans ölçümleri geliştirmek için, arzulanan sonuçları ve sonuçları yaratmak için kullanılan işlemleri anlamak gerekir.

6. adımda finansal desteklenmeye ve uygulamaya ihtiyacı olan stratejilerimizin başarılı olmasını garanti eden yeni ilk adımlar belirlenmektedir. Scorecard oluşturulması işleminin sonunda geliştirilen ilk adımlar başlangıçta geliştirilenlerden daha stratejiktir.

BSC oluşturmak ne kadar zaman alır diye düşündüğümüzde kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak, iki ile dört ay arası idealdir, altı hafta olasıdır. Uzun olmasından ziyade kısa olmasını tercih edenler şu hususlara dikkat etmelidir. Bunlar ise kıdemli önder desteği ve sürekli sorumluluk, mevcut değerlendirme bilgisinin geçerliliği, organizasyonun büyüklüğü, scorecard takım üyelerinin uygunluğu, değişime isteklilik ve yeni fikirlerin benimsenmesi, scorecard işlemlerini yürüten organizasyonun zorluklara katlanma düzeyi ve imkânların desteği, harici uzman eğitimi ve yardımcı imkânların kullanılması, BSC yolculuğunun daha hızlı ve düzgün gerçekleşmesini sağlar.

1990’lı yıllarda uygulanmaya başlanan kurum karnesinin, kurulum sürecindeki aşamaları ve bu aşamalarda ihtiyaç duyulan süreler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Kurum Karnesinin Kurulum Sürecindeki Aşamalar

AŞAMA	Tanımı	Yapılması gerekenler	Tavsiye edilen süre
1	Sektörü tanımlayın, sektörün gelişimini ve işletmenin sektördeki rolünü açıklayın	Mümkün olduğu kadar çok kişi ile mülakat yapın. İşletmeye dışarıdan bakan biri ile mülakat yapmak sektöre en objektif bakış açısını sağlamak açısından iyi olur. Ayrıca, sektörün durumu ve sektördeki yeni eğilimler hakkında araştırmalar yapılmalıdır.	1-2 ay
2	İşletmenin vizyonunu teyit edin ya da yeniden oluşturun	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1,5 günlük 1-2 adet toplantı
3	Ölçüm için boyutları oluşturun	Tepe yönetiminin, proje gruplarının ve kurum karnesi uygulamaları hakkında daha önce tecrübeleri olanların katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1 -2 gün
4	Vizyonu boyutlara göre alt konulara ayırın ve stratejik amaçları oluşturun	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	2-3 gün
5	Kritik başarı unsurlarını tanımlayın	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	
6	Ölçütleri oluşturun, neden-sonuç ilişkilerini açıklayın ve bir denge oluşturun	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1 -2 gün
7	En üst düzeydeki kurum karnesini oluşturun	Tepe yönetimi ve proje grupları bir sonuç belirlemelidir. Tercihen daha önce kurum karnesi uygulamaları hakkında tecrübeleri olanların katılımı sağlanmalıdır.	1 -2 gün
8	Kurum karnesini ve ölçütleri her organizasyon birimi için ayrı ayrı belirleyin	Organizasyonun her birimi için bir proje lideri başkanlığında ayrı bir proje hazırlanmalıdır. Her organizasyon birimindeki çalışmalara proje ile ilgili olan personelin tamamının katılımını sağlamak için seminerler yapılmalıdır. Projelerin koordinasyonu tepe yönetimince sağlanmalıdır ve proje ilerleme raporları alınmalıdır. Kurum karnesi konusunda uzman kişilerden ölçütler ve başarı unsurları hakkında destek alınmalıdır.	En az 2 ay Her bir seminer en az 0,5-1 gün
9	Hedefleri oluşturun	Proje grubu liderleri tarafından taslaklar hazırlanmalıdır. Belirlenen hedefler için, tepe yönetiminden onay alınmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
10	Hareket planı geliştirin	Her proje grubu tarafından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
11	Performans karnesini uygulamaya başlayın	Tepe yönetiminin sürekli gözetimi ve desteği ile yürütülmelidir.	Tepe yönetiminin belirlediği süre

Kaynak: Nils-Goran Olve; Jan Roy; Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Wiley, New York, 1999, s.48-49.

1.13. KURUM KARNESİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

Kurum karnesi uygulaması, her işletmenin yapısal özelliklerine ve uygulamayı yürüten uzmanlara göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, bu bölümde kurum karnesinin hazırlanmasında ve uygulanmasında izlenebilecek farklı yollara örnekler verilecektir.

Kaplan ve Norton, bir kurum karnesi uygulamasında, dört aşamanın izlenmesini önermektedir. Genel olarak bir kurum karnesi uygulamasında;

- İşletmenin vizyonu ve stratejilerinin açıklanması,
- Stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması,
- Kurum karnesi uygulamasının planlanması ve hedef belirlenmesi,
- Stratejik geri bildirimin sağlanması aşamaları izlenmektedir.

Kurum karnesi uygulamasının ilk aşamasında, işletmenin vizyonu ve stratejileri açıklanmakta ve işletmenin stratejileri, stratejik amaçlar olarak ortaya konmaktadır. Önce işletmenin stratejik finansal amaçları, daha sonra müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçları ve son olarak da öğrenme ve gelişme ile ilgili stratejik amaçları üzerinde uzlaşma sağlanmaktadır.

Kurum karnesi uygulamasının ikinci aşamasında, işletmenin stratejik amaçları, işletme içinde çalışanlara duyurulmaktadır. Çalışanlar, duvar panoları, e-posta grupları, bültenler gibi birçok yolla bilgilendirilmektedir. Ayrıca bu aşamada, kurum karnesi ile ödüllendirme sisteminin bağlantıları kurulmaktadır. Bu aşamada, belirli stratejik amaçlar yerine getirilebilirse işletmenin stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleşebileceği çalışanlara anlatılmaktadır.

Kurum karnesi uygulamasının üçüncü aşaması olan planlama ve hedef belirleme aşamasında, hedefler belirlenmekte, stratejik çalışmalar arasında uyum sağlanmakta, kaynakların dağıtımı yapılmakta ve uygulamada izlenecek aşamalar belirlenmektedir.

Kurum karnesi uygulamasının son aşamasında ise, stratejik geri bildirim alınmaktadır. Bu aşamada, kurum karnesi uygulaması ile ilgili stratejik geri bildirimde elde edilen sonuçlar, yönetime sunulmakta ve daha sonraki uygulamalara örnek olması açısından stratejiler gözden geçirilmektedir. Her gün organizasyonun bir parçası olması için kurum karnesinin düzgün görev yapabilmesini temin amacıyla bazı iş kuralları, yöntemleri ve prosedürleri içermesi gerekmektedir ⁸³.

Uzun menzil stratejik planlama, planlamanın ön sırasında olmalıdır. Bir stratejik planlamada kurum karnesinin yöntemdeki rolünü temel olarak ileri götürme olarak tanımlanmalı, kesinlikle kilit faktörün stratejinin uygulanmasında etkili olacağı temin edilmelidir.

Yıllık BSC gelişiminde, dengelenmiş karne esnek ve dinamik araç olarak tasarlanmıştır, değişimler sizin iş durumunuza göre ayarlanabilir. Şirket stratejinizin devamını sağlamak için yıllık BSC esnetilebilir. Erkenden bir zaman çizelgesi oluşturulmalı ve çizelgede uygulanacak adımlar formülize edilip, kurum çalışanlarına yöntemleri tebliğ edilmeli, BSC’de herkesin başarısını göstermesi sağlanmalıdır.

Uygulamalarda terim birliği sağlama, ortak dili konuşma önemlidir. Bu nedenle BSC ile ilgili terminoloji kurum üyelerine erkenden yayımlanmalı ve ortak terminolojinin benimsenmesi sağlanmalıdır. Örneğin “hedef” kelimesi bir yönetici, orta seviye menajer, ve müşteri servisi temsilcisi için aynı manaya sahip midir? Eğer BSC’yi yeni bir ölçü dili olarak kullanmak istiyorsak bu hususa azami gayret sarf edilmelidir.

BSC, ölçüm sistemi olarak kullanıldığında, organizasyonlar gerçek performanslarla önceden kararlaştırılan benchmark’ları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmalar; bütçe büyüklüğü, geçen yılın sıralaması, kendi sınıfındaki sırası veya genişleme hedefi olabilir. Seçilen karşılaştırma ne olursa olsun performansla ilişkisi kurulmalıdır. Performans eşikleri küçük anlaşmazlıkları ortaya çıkarmaya bağlıdır. Bazıları onları çok katı bulurken, diğerleri onların gevşek ve başarıya götürücü

⁸³ ROHM, Howard, “A Balancing Act”, **Perform Dergisi**, 2002, Vol.02, Issue:2, s:3.

hareketler olmadıklarını savunabilirler. İdeal performansı gerektiren katı eşikleri dayatmadan önce işgörenlere bu yeni yönetim biçimine alışma fırsatı verilmelidir.

Yönetim sürecindeki BSC bağlantıları için zaman tablosu oluşturmak önemlidir. BSC ile devam etmeyi veya etmemeyi düşünebilirsiniz. En azından gelecekteki gelişmeler için bir planınız olmalıdır. Bu kapsamdaki bağlantılar ilk yıl kurulamasa bile gelecek için kolaylıklar sağlayacaktır.

Bir BSC uygulamasının başarısına veya başarısızlığına önemli ölçüde katkıda bulunan iki faaliyet grubu bulunmaktadır. Bunlar; temel faaliyetler grubu ve destekleyici faaliyetler grubudur. Söz konusu gruplar, BSC proje sürecinde göz önüne alınması gereken konuyla ilgili en önemli noktaları gösterirken aynı zamanda metodolojinin her safhasında yapılan ana faaliyetleri de bir araya toplamaktadır.

Temel faaliyetler grubu bir BSC'yi tasarlamak, uygulamak ve yerleştirmek için yapılması gereken stratejiye dair tüm faaliyetlerle ilgilidir. Şirketin vizyon ve stratejisinin analizinden, bir strateji haritasındaki stratejik amaçların belirlenmesi ve ilişkilendirilmesinden, ölçütlerin seçiminin ele alınmasından başlar, hedeflerin ve stratejik teşebbüslerin geliştirilmesine kadar uzanır. Bu temel faaliyetler BSC'nin temel yapıtaşlarıyla doğrudan ilgilidir.

Öte yandan, bir BSC projesini stratejik açıdan ele almak ve böylece temel faaliyetleri yerine getirmek projenin başarısını garantilemez. Çünkü daha önce de bahsedildiği gibi, uygulama sürecinde göz önüne alınması gereken, kurumu oluşturan başka bileşenler olduğudur.

Destekleyici faaliyetler grubu proje üzerinde büyük etkiye sahip olan ve tüm projenin yaşam döngüsü boyunca göz önünde bulundurulması gereken tüm destekleyici faaliyetlerin belirlenmesini hedeflemektedir. Destekleyici faaliyetler grubu aynı zamanda her faaliyetin altından kalkabilmek için gereken farklı kabiliyetleri de belirtmektedir, böylece BSC uygulama proje takımının üyelerinin sahip olması gereken farklı yeteneklerin tanımlanmasına katkıda bulunmaktadır. Destekleyici faaliyetler

şunları içerir: Değişim Yönetimi, Risk Yönetimi ve Kalite Garantisi, Bilgi Teknolojisi ile Proje ve Süreç Yönetimidir⁸⁴.

Değişim Yönetimi; kişisel ve örgütsel düzeyde hemen herşey şekil ve içerik olarak değişmektedir. Değişim acı veren bir olaydır; ancak, her değişimin böyle olma zorunluluğu yoktur. Değişim bir yaşam tarzı haline geldiği sürece verdiği acı azalacak, çalışanlara ve organizasyonlara yeni ufuklar açacaktır⁸⁵.

BSC'nin başlangıcı yeni bir performans ölçüm sistemi ve bir performans yönetim yaklaşımı ile aynı olduğundan, organizasyon, yönetim ve sistemlerdeki önemli değişiklikleri içermektedir. Bir değişim gayreti olarak bakıldığında, BSC uygulaması, değişim teşebbüslerini tamamlayabilmek için strateji, yapı ve süreç vasıtalarını hesaba katmalıdır. Amaç, insanların değişime olan ihtiyacı anlamalarını ve değişim konusunda tam motivasyona sahip olmalarını ve bu yeni performans yönetim sisteminin tasarım ve uygulama sürecinde yer almalarını sağlayarak değişime karşı direnci azaltmaktır.

Risk Yönetimi ve Kalite Garantisi yaklaşımlarının; zaman ve bütçe hedeflerini karşılama konusuyla pozitif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Risk yönetimiyle alakalı önerilen görevler iki aşamalı bir yaklaşımdan oluşmaktadır; risk değerlendirmesi ve risk kontrolü. Risk değerlendirmesi, BSC uygulama projesinin başında yapılmalıdır ve muhtemel riskleri ve belirsizlikleri belirlemek, bu riskleri analiz etmek ve öncelik sırasına sokmak ve beklenmeyen durumlarda yapılacaklar ve hafifletme faaliyetleri ile ilgilidir. Risk kontrolü, riskleri probleme dönüşmeden önce tespit etmek ve hafifletme ve beklenmeyen durumlarda yapılacakları hassas bir şekilde belirlemek ve uygulamak için proje sürecinin değerlendirme ve kontrolünü içeren sürekli bir faaliyettir. BSC projeleriyle ilgili riskler, BSC'nin yapı taşlarındaki sürekli ve kontrol edilemeyen değişiklikler, hatalı zaman ve maliyet tahminleri, proje takımı içerisindeki zayıf iletişim

⁸⁴ PAPALEXANDRIS Alexandros, IOANNOU George, PRASTACOS Gregory, Klas Eric SODERQUIST, "An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action", **Athens University of Economics and Business, European Management Journal** Vol. 23, No. 2, 2005, s: 216–217.

⁸⁵ KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta 2003, s:707.

ve gerginlikler, atalet ve BSC uygulaması sırasında şirketin stratejisindeki değişimlerdir. Kalite garantisi, BSC çözümünün kullanıcının ihtiyaçlarını karşılayacak durumda olmasıyla ilgilenir. Bu sebeple, BSC proje takımı tarafından yapılan işi gözden geçirmek, gerekli değişiklikleri ya da iyileştirmeleri yapmak ve onaylamak için bir süreç oluşturulmalıdır. Aynı zamanda, projenin kalitesini kesinleştirmekten sorumlu organizasyon içerisinde özel bir yapı meydana getirilmelidir.

Bilgi teknolojisi; BSC uygulamalarının yoğun veri doğası sebebiyle, bir BSC projesiyle ilgilenen şirketler aynı zamanda, müşteriye özel büyük yazılım sağlayıcı BSC çözümlerinden basit hazır uygulamalara kadar değişen bir BSC Bilgi Teknolojisi (IT) çözümünü ortaya koymaya da hazırlanmalıdır. Bununla birlikte, IT sadece düşük katma değerli faaliyetlerin otomasyonunu sağlama aracı olarak görülmemeli, aynı zamanda BSC'yi verimli bir şekilde kullanmayı sağlayan stratejik bir katalizör ve firma içerisindeki koordinasyon ve kontrol kabiliyetlerini geliştiren bir mekanizma olarak görülmelidir.

Proje ve Süreç Yönetimi; bir BSC projesinin uygulanması, farklı departmanlardan çalışanların katılımını ve yönetimini gerektirir; bu sebeple proje yönetimi, zamanında, eksiksiz ve bütçeyi aşmayan uygulamalar yapabilmek için yapılması gereken anahtar faaliyetlerdendir. BSC'nin başlamasıyla birlikte mevcut belli süreçler değiştirilmeli ve kurumun performans yönetim süreçlerine başkaları dâhil edilmelidir. Nitekim mevcut performans ölçüm süreçlerini belirlemeye ve değerlendirmeye ve aynı zamanda yeni yönetim sisteminin başlamasıyla doğacak gereksinimlere göre bu süreçleri yeniden tasarlamaya ve düzenlemeye ihtiyaç duyabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1. TANIMI

İş doyumu, yapılan işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin birlikte çalışmaktan hoşlandığı mesai arkadaşları ve bir ürün ortaya çıkarmanın verdiği bir mutluluk akla gelir. İşgören, çalışması neticesinde ortaya çıkardığı ürünü somut bir şekilde görebiliyorsa, buradan duyacağı gurur işgören için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır⁸⁶.

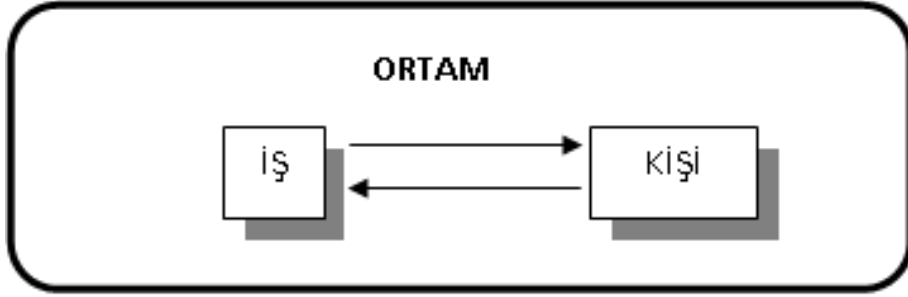
Cranny, Smith ve Stone, iş doyumu ile ilgili kitaplarında iş doyumu ile ilgili uzlaşa sağlanmış bir tanım vermektedirler. Bu tanıma göre iş doyumu, “ bir bireyin, beklediği çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir.” Bu tanım esas itibariyle, iş doyumuna duygusal tepki olarak bakan bir tanımdır. Başka grup tanımlarda ise iş doyumuna tutum olarak bakılmaktadır. Bununla ilgili en genel tanım ise Miner tarafından yapılmıştır. Miner tanımında iş doyumunu “bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum” olarak ele almıştır. İşten tatmin olma kavramı, motivasyon, moral, bağlılık ve işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir; ancak, bunlardan değişik anlamdadır⁸⁷.

Motivasyon olayı bireyin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile alakalıdır. Kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde meydana gelmektedir.

⁸⁶ EREN, a.g.e., s.202.

⁸⁷ÇONKAR Kemalettin, DEĞİRMENDERELİ Ali, KURT Mustafa, “11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”, Afyon Kocatepe Üniv. Yayınları, 22–24 Mayıs 2003, s.695–696.

Bunu şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 5: Kişi-İş İlişkisi

Kaynak: Askeri Liderlik, Hava Harp Okulu Yayınları, 1992, s. 123.

McGregor'un X ve Y kuramında güdülenmenin merkezindeki kişi yöneticidir. Yönetici personelini çalıştırmak ve motive etmek için bir takım varsayımlardan hareket eder ve bu varsayımlara göre personelini yönetmeye çalışır⁸⁸.

Motivasyon ile tatmin kavramlarının kesiştiği nokta her iki değişkenin de zihinsel bir süreç olmayıp, duygusal bir süreç olmalarıdır. Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Bazen olumlu, bazen nötr ve kimi zamanlar da olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç ahengi ve huzuru ifade edilmektedir. Bu durum bireyin dışa yönelik olan davranışlarını değiştirmeyi ifade etmemektedir. Motivasyon davranışları etkileme yoluyla, bireyi harekete geçirmektir. Buna karşın tatmin ise, öznel bir iç rahatlık olarak değerlendirilmektedir⁸⁹.

⁸⁸ Askeri Liderlik, Hava Harp Okulu Yayınları, 1992, s. 123.

⁸⁹ DENİZ, Mehmet, "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini" Editör: TİKİCİ, Mehmet, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel 2005, s.330.

2.2. KAPSAMI

Locke iş doyumunu “Birinin işini veya iş deneyimlerine değer biçmesi sonucu meydana gelen hoş veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır⁹⁰.

Spector’a göre iş doyumunu, “Bireylerin kendi işleri ve işlerinin özellikleri hakkındaki hisleridir”⁹¹. Bu tanım iş doyumunu, kişinin işinden hoşlanması veya hoşlanmaması olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel açıdan bakılınca, motivasyon işgörenlerin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve işlerini gönüllü olarak yapmalarını sağlayan kuvvetlerin veya mekanizmanın bütünü manasına gelmektedir.

Diğer bir motivasyon tanımı, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklindedir⁹².

Motivasyon terimi, insanı davranışa sürükleyen, davranışların şiddetini belirleyen, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan birçok iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir⁹³.

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler "dürtü"; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de "ihtiyaç" adı verilir.

Motivasyon konusu esas itibarıyla;

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,

⁹⁰ LOCKE, E.A., “The Nature And Causes Of Job Satisfaction.” M.D. Dunnette (Ed.), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago: RandMcNally,s.1304, 1976.

⁹¹SPECTOR, P., Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause And Consequences, Thounsand Oaks, Sage publications, s.2,1997.

⁹² DENİZ, a.g.e., s. 28–29.

⁹³ ARIK, İ.Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay, 1996, s.15–16.

- Amaçları,
- Davranışları,
- Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir⁹⁴.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğu düşünülse de yeterli bir koşul olduğu iddia edilemez. Bundan dolayı, kişiyi çalışmaya sevk etmenin yolları incelenmiş ve çok farklı sonuçlar çıkarılmıştır.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştı. Bu maddî ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarılı olmayan bir kimse için zorlayıcı önlemler ile çalıştırılmak istenmişti.

Sıkıcı işlerde çalışan, karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan çalışanların, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma riskleri vardır. Bunu önlemek için çalışanları güdeleyen sebepler belirlenmeli ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Bu sayede, hem kişisel ihtiyaçlarını karşılamaları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam sağlanmış olunacaktır⁹⁵.

İnsanları harekete geçiren ve bu hareketlerin yönlerini tayin eden; onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdeleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşerî faaliyet (davranış), kişilerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu belirtilen güç ve kuvvetlerin bileşkesi, bireyin psikolojik çabalarını bir hedefe ulaşması için organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.

⁹⁴ KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta 2003, s.633.

⁹⁵ EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta 2001, s.489–490.

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu doğmaktadır.

Güdülerin tersine özendirme araçları, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Kişi, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme hevesi artacaktır. Bireyin hedeflerine erişebilmesine yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar bireyin bulunduğu örgütün hedeflerini benimsemesine ve bu hedef doğrultusunda gayretlerini arttırmasına sebep olacaktır⁹⁶.

Motivasyon sürecinde üç safha vardır:

- İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının mevcudiyeti,
- Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
- Hedefin elde edilmesi.

O halde, motivasyon bir iç uyarılma ile başlamakta, bu uyarılma organizmayı belli hedefe doğru iten davranışlara sevk etmekte ve bu davranışlar sonucunda da hedefe varılarak doyuma ulaşılmaktadır.

Motivasyonun iki önemli niteliği bulunmaktadır. İlk olarak bireysel bir olaydır. Birini motive eden herhangi bir durum başkasını motive etmeyebilir. İkinci olarak ise ancak insanın davranışlarında gözlenebiliyor olmasıdır.

Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik manalar barındırmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır:

- Ekonomik değeri ve anlamı,
- Sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı,

⁹⁶ EREN, a.g.e., s.554-555.

- Psikolojik değeri ve anlamı.

Aynı şekilde iş için de birey önemlidir. Çünkü işin gelişmesi icra eden bireye bağlıdır. Buradan hareketle birey bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe aktarmakta ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.

Motivasyon açısından önemli olan husus bireylerin uygun koşullarda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İş yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon sürekli bir sorun olacaktır. Bu konuda şu yakıştırma önemlidir: "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?" sorusuna NASA yetkilisi şu cevabı vermiştir. "Biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz". Burada vurgulanan işe uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır. Dolayısıyla motivasyon olayı bir açıdan personel seçim olayıdır. Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren kişiler için de bu tür çalışanları belirli işlere yerleştirmek zordur⁹⁷.

Tüm organizasyonlar açısından, motivasyon yönetimini tesis etmenin iki temel şartı vardır. Bunlardan birincisi etkin liderlik, ikincisi ise motivasyon araçlarının kurum kültürünün bir parçası olmasıdır.

2.2.1. Liderlik

Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında başlayan "liderlik" üzerine bir araştırmada, askeri ve sivil pek çok lider üzerinde çalışılmış ve liderlik davranışlarını tanımlamada, "kişiyi dikkate alma" ve "inisiyatif" olmak üzere iki önemli bağımsız değişken belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki bulgular ortaya konmuştur.

- Liderin bireyi önemseyen davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

⁹⁷ KOÇEL, a.g.e., s.634-635.

- Liderin inisiyatifli temel alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Etkin liderlik, yukarıdan kontrol etmek değil, insan gücünü ortaya çıkartmaktır⁹⁸.

2.2.2. Motivasyon Araçları

Örgütlerde çalışanları motive eden araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

2.2.2.1. Gelir

Para, yeterli mal ve hizmeti satın alamayan bir kişi için her zaman motive eden bir faktör olamaz. Çünkü öneri gereği birey gereksinmelerinin bütününe değil de, belli bir oranını tatmin ettiği zaman bir üst basamağa yönelebilmektedir. Bu üst basamak, para ile elde edilmeyen bir tür olduğunda, para motive edicilik niteliğini kaybetmektedir⁹⁹.

Yeni gelir düzeyine alışan çalışanlar bunu onarıcı / düzeltici bir faktör olarak görme temayülündedir. Maaş artımı belirli periyotlarda yapılan bir alışkanlık haline gelirse, bunun ek motivasyon sağlama yönünde pek bir etkisi olmaz. İnsanlar zaten elde ettikleri hak ve imtiyazlardan, daha fazlasını alınca motive olur duruma gelirler¹⁰⁰.

2.2.2.2. Güvenlik

Ne devamlı bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, ne de kendine güven duygusu, verimliliğin artışında direk etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin gayretini sunma azminin azalacağı doğaldır. Aksine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır¹⁰¹.

⁹⁸ SULLIVAN, Gordon R., Michael V. HARPER, **Umut Bir Yöntem Olamaz**, İstanbul, Boyner Holding Yayınları 1997, s.140.

⁹⁹ KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa 1995, s.147.

¹⁰⁰ Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 5. Edt., Harper Coilins, 1991, s.185-186.

¹⁰¹ EREN, a.g.e. s.510.

2.2.2.3. Yükselme Olanakları

Çalışanlar tecrübe kazandıkça, iş sıradan hale gelecek, bulundukları yerlerdeki yetkilerini ve bunun sonucu olarak sorumluluklarını yeterli bulmayacaklardır. Bundan dolayı, daha yüksek yetki ve sorumluluklarda çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır¹⁰².

2.2.2.4. Eğitim

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinilen işgörenlerin aidiyet, sevilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçları büyük oranda karşılanmış olunacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir.

Bu tutum işgörende, kendisinin önemsendiği ve beklentilerinin örgütsel çıkarlarla uyduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven duyulma ve saygı gösterilme gereksinimlerini de pekiştireceği mümkündür.¹⁰³

2.2.2.5. Çekici İş

Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanı eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler, bunları çalışanın gözünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere giderek devam ettirilmelidir¹⁰⁴.

2.2.2.6. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

Yaptığı işlerin kıymetini, çevresindekileri memnun olmuş görerek anlayan bireyler, yaşadıkları zorlukların şiddetini ya az duyar, ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi işleri başarabilmek konusunda fiziksel; düşünsel ve özellikle duygusal gücü

¹⁰² EREN, a.g.e., s.510.

¹⁰³ KAYNAK, a.g.e., s.148.

¹⁰⁴ EREN, a.g.e., s.514.

artar. Böylece birey işletme hedeflerini sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir tatmin ve yaşam kaynağı olduğuna inanır¹⁰⁵.

2.2.2.7. Statü

Birey yaşamını yalnızca işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üstlerin kişisel takdirlerine bağlamak pek doğru olamaz. Ancak, üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları, ya da dostları arasında takdir eder ve onun değerini artıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanındıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdürecektir hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek, sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizm ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır¹⁰⁶.

2.2.2.8. Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma

Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine lâayık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde, kendisine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanak kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir¹⁰⁷.

2.2.2.9. Özel Yaşama Saygılı Olma

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara

¹⁰⁵ EREN, a.g.e., s.510.

¹⁰⁶ EREN, a.g.e., s.511-513.

¹⁰⁷ EREN, a.g.e., s.513.

kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabacaktır¹⁰⁸.

2.2.2.10. Kararlara Katılma Olanakları Sağlama

Çalışanlar bu sayede özellikle kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin bir rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır¹⁰⁹.

2.2.2.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Kurumlarda yöneticiler, işgörelere dengeli ve adil davranarak kurumun misyonunu gerçekleştirebilirler. Kuralların belli olduğu, disiplinin devamlı olduğu bir ortamda moral ve motivasyondan bahsetmek mümkün olacaktır.

Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği işgörmeye arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır¹¹⁰.

Şekil 6'da görüldüğü üzere, moral, motivasyon ve işten tatmin olma elemanlarının bileşimi ihtiyaçtır. Seneler boyunca birçok davranış bilimcisi ve analizci insan ihtiyaçları üzerine teoriler geliştirdiler. Bu teoriler, günümüz personel yönetimi fonksiyon ve düşüncesinde başlangıç noktasını oluşturmuşlardır¹¹¹.

¹⁰⁸ EREN, a.g.e., s.514.

¹⁰⁹ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa,1998, s.137–138.

¹¹⁰ EREN, a.g.e., s.516.

¹¹¹ HALLORAN, Jack, **Personel And Human Resource Management**, Prentice Hall Inc. 1986.



Şekil 6: İş Tatmini

Kaynak: Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta 2001, s.516

2.2.3. Moral

Moral tanımlanması ve değerlendirmesi güç olan bir kavramdır. Kişi için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Başka bir ifadeyle, bireye veya gruba hâkim olan iklim veya atmosfer denilebilir.

Bu bölümde moral kavramı daha çok grup açısından ele alınmıştır. Çünkü işletmeyi oluşturan birden fazla kişi belli bir çalışma ortamında, ortak bir amaca doğru birlikte çalışmak zorundadır. Bundan dolayı, işletmelerde takım ruhunun oluşturulması ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli sebep ise belli bir grup veya kişi ile olan insani ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir.

Moral, her şeyden önce dinamik bir kavramdır. Sürekli değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden onu yükseltmek için özen gereklidir. Bundan dolayı, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur ¹¹².

- **Bireye sürekli moral sağlayacak koşullar**

Bireye, onun enerjisini artıran, gelecek hakkındaki umutlarını güçlendiren ve ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına olanak verilmelidir.

Birey, yaşamını devam ettirecek, kişisel değer bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır.

Bireysel değerler, iş grubunun değerleriyle uyuşmalı ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri hedefe, güçlerini koordine ederek ulaşmalıdır.

Örgütteki moral koşullarını etkileyen en önemli faktör, örgütün etkili personel politikası belirlemesi ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasıdır ¹¹³.

- **Morali etkileyen grup koşulları**

Birçok etkenin grup moralini etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Ancak, bunlar arasından üçünü ana etken olarak belirleyebiliriz. Bunlar;

(I) Üyelerin ne ölçüde ortak bir hedefe sahip oldukları,

(II) Ortak amacın, grubu oluşturan bütün üyelerin kişisel amaçlarına ne ölçüde hizmet edebileceği,

(III) Üyelerin benimsedikleri hedefin gerçekleşmesinin nasıl değerlendirileceği.

- **Genel olarak grup moralinin bileşkeleri**

(I) Kuvvetli bir moral duygusu için;

(a) Birlik ve beraberlik ruhu,

¹¹² EREN, a.g.e., s.197-198.

¹¹³ EREN, a.g.e., s.197-198.

- (b) Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu,
 - (c) Canlılık ve hareketlilik,
 - (ç) Tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme,
 - (d) Amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık.
- (II) Bunlara karşın zayıf bir moral duygusunun bileşenleri;
- (a) Duygusuzluk, gevşeklik,
 - (b) Kavga ve çekişmeler,
 - (c) Kıskançlıklar veya çekememezlikler,
 - (ç) İşbirliği ruhunun yokluğu,
 - (d) Kötümserlik.¹¹⁴

Moral; daha önce de tanımlandığı gibi bir insana veya insan grubuna hâkim olan atmosferdir. Motivasyon açısından morali grup düzeyinde değerlendirmek doğru olacaktır.

Düşük moral ve motivasyondan kaynaklanan zararlar aşağıdaki gibi ifade edielbilir:

- İşgörenin düşüncesi, gayret ve yeteneği işin yapılmasında varsa elde edilen verim büyük ölçüde değişecektir.

- Moralin düşük olması çalışan üzerinde fiziki problemlere sebep olacak ve iş kazaları artacaktır.

- Ayrılmalara sebep olacak ve bu sebeple işgören devri artacaktır. İşyerinde devamsızlık ve izin istekleri de artacaktır¹¹⁵.

¹¹⁴ EREN, a.g.e., s.197-198.

¹¹⁵ http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562/ Erişim:7 Aralık 2009

2.3. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI

Geçmiş yıllardaki araştırmaların çoğu, bireyin iş doyumunu algılamalarında fiziksel ve duygusal ihtiyaçların dikkate aldıkları boyutunu ele almakla yetinmişlerdir. Bugünün araştırmalarında ise belirli ihtiyaçlar dizisinden çok bilişsel süreçler üzerinde odaklanma eğilimi vardır. Eski örgütsel araştırmaları incelediğimizde rasyonel ve bilişsel yaklaşımın etkisi altında olduğunu görmekteyiz. Son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında; araştırmacıların iş hayatında, çalışan ve çalışanlara bakış açısında kökten bir değişim yaşandığı görülmektedir. Bu kökten değişim, kişilerin çevrelerini algılamadaki farklılıklarının keşfedilmesiyle oluşmuştur. Çalışanlara bakış açısındaki büyük değişimin en büyük kanıtı, her kişinin kendini ve başkalarını algılama düzeylerinin farklı olduğu temeline dayandırılan duygusal zekânın iş hayatındaki öneminin anlaşılmasında görülebilmektedir.

Max Weber'in öncülüğünü yaptığı rasyonel görüşe göre çalışanlar, işlerinde sadece kaliteyi geliştirmeye çalışırlar. Bununla birlikte iş doyumunu kişinin duygularını da kapsayan bir kavramdır. Stanley'e göre rasyonel düşünceler ve duygular bir araya gelerek iş doyumunun oluşmasını sağlarlar¹¹⁶. Elster, rasyonel düşüncenin geliştirilmesinde, duyguların yok sayılmasının hatalı olduğunu düşünmektedir¹¹⁷.

Lacy ve Sheehan'a göre, işteki tatmin düzeyi, örgüt çalışanlarının birbirleriyle kurdukları ilişkilerden etkilenmektedir. İşgören, iş arkadaşlarıyla bir arada çalışmaktan mutluysa işinden daha fazla tatmin duyacaktır¹¹⁸.

Volkwein ve Zhou'e göre, kişilerin iş ortamları hakkındaki olumsuz hisleri, işten tatmin düzeyini azaltmaktadır¹¹⁹.

¹¹⁶ STANLEY, T.L, "The Joy Of Working: A New Look At Job Satisfaction."Supervision, 62, Sayı 2, 2001,s.4.

¹¹⁷ ELSTER, J. "Rationality And The Emotions." The Economic Journal, 106, sayı 438, s.1386, 1996.

¹¹⁸ LACY, F. Ve B.A. SHEEHAN, "Job Satisfaction Among Academic Staff: An International Perspective." Higher Education, Sayı 34, 1997, s.305-306.

¹¹⁹ VOLKWEIN, F.J. ve ZHOU. "Testing A Model Of Administrative Job satisfaction." Research in Higher Education, 44, sayı 2, 2003, s.149.

İş doyumu iki unsurdan oluşan bir tutumu ifade eder. Birincisi duygusal(duygular, hisler) unsur, ikincisi bilişsel (inanç, yargılar) unsurdur. İki unsur da tutumların oluşmasında eşsiz bir öneme sahiptirler ve ayrı olarak ele alınmalıdır¹²⁰.

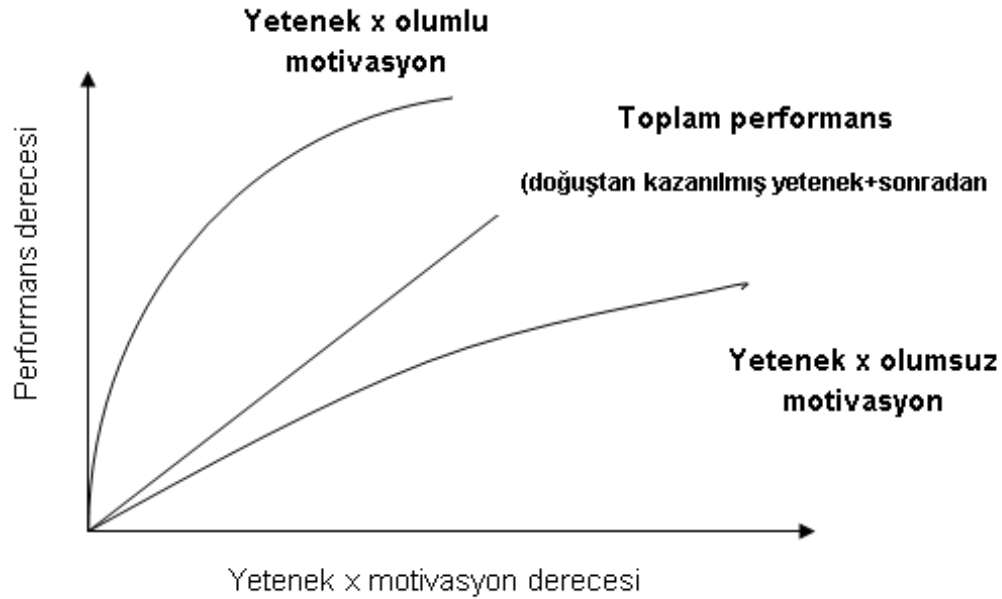
Ventrella iş hayatında performansları yüksek kişilerin özelliklerini anlatırken “iş yerlerinde performansları yüksek olanlar gerçeklere göre adım atanlardır. Onlar zor insanların ve hoş gitmeyen olayların çevreleriyle birlikte geldiği gerçeğini kabul ederler. Aynı zamanda mükemmel olmadıklarını anlarlar. Kaçınılmaz yanlışlarını ve hatalarını göz önünde tutarlar, onlardan bir şeyler öğrenirler ve hedeflerini takip etme yolunda ilerlerler”¹²¹.

Performans derecesini sadece yetenekten bağımlı olarak kabul ettiğimizde diyebileceğiz ki, performans ”doğuştan kazanılmış olup sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur. Bu açıdan baktığımızda, performansı bir birim arttırmak istediğimizde bireysel yeteneklerde de o birime özdeş miktarda doğrusal bir artışı zaman içerisinde bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirerek sağlamak zorundayız¹²². Şekil 7’de performans derecesinin yetenek ve motivasyonla ilişkisi görülmektedir.

¹²⁰ FISHER, D.C. “Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction.” *Journal of Organizational Behavior*, 21, s.185-186, 2000.

¹²¹ VENTRELLA, W.S. Pozitif Düşüncenin Gücü, (çev. Fatma Can Akbaş), İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.62, 2004.

¹²² KAYNAK, a.g.e., s.118.



Şekil 7: Performans Eğrisi

Kaynak: KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa 1995, s.161.

Birey beklentilerinin yerine gelmesi, gereksinimlerin giderilme derecesine göre olumlu ya da olumsuz motivasyon gösterir. Eğer birey, süreç içinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, olağanın dışında bir performans gösterecektir¹²³.

İş performansı, örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için temel bir olgudur. Örgütlerin amaçlarına erişebilmeleri ve ilgili sektörde rekabet gücü elde edebilmeleri için, yüksek performans gösterebilen işgörenlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Yüksek iş performansı, işletmeler kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gerektiği şekilde tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olmasının yanında, iş performansı, daha yüksek maaş, daha iyi bir kariyer ve sosyal statü gibi bireyler için önemli olan birçok iş sonucunun da temel koşuludur¹²⁴.

¹²³ KAYNAK, a.g.e., s.161

¹²⁴ S.& Frese SONNENTAG M., Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) **Psychological Management of Individual Performance**, 2002, s.4-25.

Yıllarca zekânın düşünsel tarafının iş hayatındaki başarıda belirleyici olduğu düşünülmüştü. Yapılan araştırmalar ise zekâdan çok kişilik özelliklerini ön plana çıkartmaktadır. İş başarısı ve kişinin iş doyumunu için, “ne yapıldığı” kadar “nasıl yapıldığı”nın da önemli olduğu görülmüştür. İşin nasıl yapıldığı ise, kişilik özellikleri ile bağıntılıdır.

Kişilik ölçümleri; kişilik özelliklerini irdeleyerek bu özellikleri çeşitli ölçekler aracılığıyla ortaya çıkarmakta ve işletmelerin ihtiyaçları açısından değerlendirmektedir. Psikometrik testler, kişiliğin iş hayatı için öncelikli özelliklerini orataya çıkaran yedi temel ölçek göstermektedir. Bunlar iç uyum, sosyallik, hırs, uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklıktır¹²⁵.

Motivasyonu düşük olan işgörenin verimi de düşük olur. Diğer bir olumsuz etkiler ise, üretim kayıpları, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgilidir. Motivasyonu düşük olan işgörenlerin iş kazası geçirme ihtimalinin daha yüksek olmasının yanında sürekli işini kaybetme endişesi içindeki çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için işletmelere önemli görevler düşmektedir¹²⁶.

2.4. İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMU

İş tatmini, kişilerin örgütün çevresinde gelişen olayları görüş ve algılayışlarına göre değişebilmektedir. Fisher, çalışanların anlık ruh halleri ve duygularının iş doyumunu anketleri sonuçlarına etkisi üzerinde araştırma yapmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre olumlu ve olumsuz ruh halleri üç ayrı iş doyumunu anketinin hepsiyle de ilişkili sonuçlar göstermiştir. Fisher, aynı kişilere farklı zamanlarda uygulanan iş doyumunu testlerinde farklı sonuçlara ulaşılmasının, kişinin bir hafta önce yaşamış olduğu olumlu ya da

¹²⁵ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ko_2.htm/Erişim, 10 Aralık 2009.

¹²⁶ http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=22&pg=b/Erişim, 06 Aralık 2009.

olumsuz etki yaratan durumlardan etkilenerek iş doyumunu algılamalarını değiştirebildiği şeklinde yorumlamaktadır¹²⁷.

İş doyumunu sadece ücret, güvenlik gibi fiziksel ihtiyaçları barındırmamakta aynı zamanda kabul görme, bir işi başarma, özerklik gibi gizli hisleri de içerir. Herzberg gibi birçok araştırmacı, işte tatmin düzeyini ölçmede bu gizli hisleri de çalışmalarında değerlendirmişlerdir. Herzberg, bireyin işten tatmin olmasını etkileyen faktörler olarak başarı, kabul görme, işin kendi özellikleri, sorumluluk, yükselme ve gelişme fırsatları, ücret, iş güvenliği, kişisel ilişkiler, teknik destek, firma politikalarına ve yönetimine gösterilen destek, iş koşulları ve kişisel hayattaki başarıdan söz etmiştir¹²⁸.

İş tatminine katkıda bulunan unsurların sağlanabilmesi, öncelikle, örgütün çalışanlarına olumlu bir yaklaşımı ve insan kaynaklarını her türlü kaynağın üzerinde görme yaklaşımının bir sonucudur. Yöneticilerin işgörenlerin duygularını anlaması ve ortaya çıkan çatışma ve problemlerin çözümünde empati gösterebilmeleri etkili bir yönetim uygulamasının vazgeçilmezlerinden birisini teşkil etmektedir.

2.5. İŞGÖRENLERİN İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.¹²⁹ Bireysel değişkenler kişilik durumu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi olarak sayılabilir. Yapılan çeşitli araştırmalara göre bu değişkenlerle örgütteki işgörenlerin iş doyumunu arasında bağlantı olduğu görülmüştür. Örgütsel faktörler ise yapılan işin genel durumu ve zorluk seviyesi, maaş, yükselme, işteki ikili ve çoklu ilişkiler ve iletişim, çalışma şartları ve iş güvenliği olarak sayılabilir. Yukarıdaki değişkenlere ek olarak başarma duygusu, daha fazla sorumluluk alma, fark

¹²⁷ FISHER, D.C. "Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction." **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, s.185-202.

¹²⁸ EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta yayıncılık, 1993, s.32-33.

¹²⁹ ÖZGEN, H. – Öztürk, A.-Yalçın, A. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, s.237.

edilme, rol belirginliği, kararlara katılım, iyi koordine edilmiş faaliyetler gibi etkenler de iş doyumunu etkileyen faktörler arasında sayılabilir¹³⁰.

İş doyumunu etkileyen faktörler arasında paranın rolü daha iyi anlaşılmıştır. Bu demek değildir ki para tek etkidir. Buna rağmen bazı akademik çalışmalarda paranın karmaşık bir sembol olduğu ifade edilmiştir.

İkinci olarak yöneticiler işlerinde daha fazla otonomiden tatmin oluyorlar. Kendi çalışma saatlerini belirliyorlar ve çoğu zamanda yakın yönetimden uzak bulunuyorlar. İşlerini nasıl yapacaklarına dair çok daha fazla karar verme şansına sahip oluyorlar.

Üçüncü olarak ve belki de en önemlisi, profesyoneller kendi işlerinden çok derin bir içsel tatmin elde ederler. Onların işleri zengin ve teşvik edicidir. Bu durum onlara cesaretlerini ispatlama olanağı verir. Kişisel gelişimin devamlı olmasına, öğrenmeye ve gelişmeyi sağlar. Çalışmalar göstermiştir ki yöneticilerin ve profesyonellerin başarı ihtiyaçlarının tatmin olması, müthiş bir iş doyumunu sağlamıştır¹³¹.

Yapılan faaliyetten edinilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmasından hoşlandığı mesai arkadaşları ve ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk ifade edilmektedir¹³².

Cote ve Morgen, duyguların gösterilmesi ile iş doyumunu ve işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyle ilgili yaptıkları araştırmada, olumsuz duyguların iş doyumunu azalttığını ve olumlu duyguların ise iş doyumunu artırdığını bulmuşlardır¹³³.

¹³⁰SEYMOUR, Adler – Skow, B.- Richard – Salvemini, Nat J. (1985), “Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol 35, s. 270.

¹³¹ Dennis W.ORGAN (Indiana Univ.), W.Clay HAMNER (Duke Univ.), **Organizational Behaviour**, 1980, s.297–298.

¹³² BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi, II. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.266–267,1996.

¹³³ COTE, S. ve M.L MORGAN. “A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit.” **Journal of Organizational Behavior**, sayı 23, 2002, s.947-962.

Şekil 8’de organizasyonun çalışana, çalışanın organizasyona karşı pozitif/negatif tutumu sonucu meydana gelebilecek olasılıklar görülmektedir.



Şekil 8: Çalışan-Organizasyonun Dört Ürünü

Kaynak: John W NEWSTROM (Minnesota Univ.), Keith DAVIS (Arizona St. Univ.), Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work, 1990, s.201.

Gerçekte, işgörenin psiko-sosyal oluşumunda, yukarıda belirtilen determinantların hangi bireysel gereksinmelere cevap verdiği birincil önemdedir. Bu yargıyla da rahatlıkla önerilebilir ki, iş doyumunda ana determinanti bireysel gereksinmeler oluşturmaktadır. O halde, iş doyumunu, bir iş ortamında, bireyin tatmin edilebilecek gereksinmelerinin hangi dereceye kadar tatmin edilmiş olmasına göre değişiklik gösterecektir¹³⁴.

¹³⁴ KAYNAK, a.g.e., s.118.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. TANIMI

İnsanın doğuşuyla birlikte aidiyet duygusu bireyin davranışlarının ve tutumlarının belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Bireyin bir örgüte karşı beslediği aidiyet duygusu, hem bireyin hem de organizasyonun faydasına olmaktadır. Bundan dolayı, bu duyguya sahip olan bireylerin varlığı, örgütün etkinliği ve verimliliği için zorunlu bir haldir.

Modern yönetim yaklaşımlarının ayırt edici özelliklerinden biri, bireyin örgüte karşı duyduğu bağlılık duygusudur¹³⁵. Bireyin örgüte karşı beslediği bağlılık duygusu ile yetenek ve gayretini bu doğrultuda odaklaması örgütsel hedef ve çıkarların elde edilmesinde önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar 1950’li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O’Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990)dir. Bunların dışında yapılan birçok yeni araştırmada ise bu araştırmacıların ortaya koyduğu sınıflamalar kullanılmaktadır.

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat”, Webster sözlüğü ise bağlılığı, “politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek” olarak tanımlamıştır. Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına sebep olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışını, kendini örgütte birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır.

¹³⁵ AYDINLI H.İ. (2005), “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Sayı: 149, s.66.

Becker; kişinin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı bilinçli bir taraf tutma davranışı şeklinde ifade etmektedir¹³⁶.

Etzioni; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç gruba ayırmıştır¹³⁷. Örgütün üyeleri üzerinde elde ettiği güç veya yetkinliklerinin bireyin örgüte yaklaşması sebebiyle olduğunu iddia etmektedir¹³⁸.

Kanter, bireyin örgütün hedeflerini gerçekleştirme yönüyle gayret gösterdiği bir süreç olarak tanımlamakta ve ilave olarak ise bu bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır¹³⁹.

Mowday, Steers ve Porter, kişinin davranışları yoluyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini artıran inançlarına bağlanması olarak belirterek, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır¹⁴⁰.

O'Reilly ve Chatman, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak ifade etmiş ve uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta sınıflandırmıştır¹⁴¹.

Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini devam ettirmek için bir zorunluluk, bir istek veya ihtiyaçtan ortaya çıkabilmektedir¹⁴². Örgütsel bağlılık, işletmeye bütünsel olarak

¹³⁶ BECKER H.S., (1960), "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Cilt: 66, No:1, s.32.

¹³⁷ Zangaro G. A., (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, Cilt:36, No:2, s.15.

¹³⁸ GÜL H., (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Academic Review**, Cilt:2, No:1, s.43.

¹³⁹ KANTER R.M., (1968), "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Cilt:33, No:4, s.500.

¹⁴⁰ MOWDAY R.T., Steers R.M., Porter L.W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı:14, s.225.

¹⁴¹ O'REILLY C., Chatman J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:71, No:3, s.493.

¹⁴² MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Review**, 1(1): s.62.

topyekün bir duygusal tepkiyi göstermektir¹⁴³. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesi, hedeflere ulaşılmasına yönelik gayret göstermesi ve örgüt bağlılığını sürdürme arzusudur¹⁴⁴. Örgütsel bağlılık, kişinin işletmeye verdiği katkıdır. Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve çalışan devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Örgüte olan bağlılık düzeyi yükseldikçe, örgüt için gösterilen gayretin düzeyi de artacaktır¹⁴⁵. Bireyin sosyal sisteme bağlılığı, dâhil olma isteği, sistem içerisindeki sosyal ilişkilere yatkınlığıdır. Bu durum en azından üç temel faktörü içermelidir:

- İşletmenin hedef ve değerlerine duyulan yüksek bir inanç,
- İstekli olarak gayret gösterme,
- Süreklilik göstermektir¹⁴⁶.

Örgütsel bağlılığın, tek bir oluşumdan ziyade birden fazla etkenin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. Kişini bir örgüte dâhil olması ve kimlik kazanması ile bağıntılı bir durumdur¹⁴⁷.

Bu bağlılığın iki türlü oluştuğu iddia edilmektedir. İlk olarak tutumsal bağlılık, diğeri ise davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden doğmakta ve bireyin örgüt hakkındaki düşüncelerine odaklanmaktadır. Davranışsal bağlılık, ise bireylerin örgütü sahiplenmesi, bilgi ve becerilerini işletmeye katarak sorunların çözümünde etkili olmaları, maliyetleri düşürme ve karlılığı en üst seviyeye

¹⁴³ YÜKSEL, İlhan (2003), “Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 5(20): s.132

¹⁴⁴ DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel (2006), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2): 211

¹⁴⁵ ERICKSON, Robin Adair (2007), Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment, Ph. D. Thesis, Northwestern University, s.24

¹⁴⁶ KLINSONTORN, Saksith (2005), The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University, s.47

¹⁴⁷ MOWDAY, R.T. v.d.. (1982); Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, Academic Pres., s.605.

çıkarmak için örgüte olan katkılardır. Davranışsal bağlılık örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ortak hedef ve değerleri oluşturmayı amaçlamaktadır¹⁴⁸. Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi, işgörenlerin örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını ise, en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşullarının belirmesini sağlamaktır. Davranışsal yaklaşımın amacı ise, bireyin herhangi bir durum karşısında sergilediği düşünce veya davranışlarının benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya koyeyemektir¹⁴⁹. Örgütsel bağlılık, ödül ve faydaların kişi ve örgüt arasında karşılıklı rasyonel değişimine dayanmaktadır. Bir örgütte fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar fazlaysa bireyin de örgüte olan bağlılığı o derece yüksek olacaktır.

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık konusunda ortaya konmuş farklı sınıflamaları görmek mümkündür. Meyer ve Allen¹⁵⁰ ve Wasti¹⁵¹'e göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır.

3.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlayan, örgütün üyesi olduklarından dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşan bir olgudur¹⁵². Allen ve Meyer'e göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye

¹⁴⁸ 33 WOODS, William G. (2007), The Effect of Leadership Practices on Organizational Commitment: An Analysis of Mba's in Their Individual Workplace Settings, Ph. D. Thesis, Capella University, s.32-33

¹⁴⁹ PAINE, Scott Christopher (2007), The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment, Ph. D. Thesis, Alliant International University, s.50-51.

¹⁵⁰ ALLEN, John P. and, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Review**, 1(1), s.61-89.

¹⁵¹ WASTI, Arzu S. (2003), "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, s.303-321.

¹⁵² WIENER, Yoash (1982). "Commitment in Organization A Normative View", **Academy of Management Review**, 7(3),s. 423-424.

açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır¹⁵³.

Duygusal bağlılık, aynı değerlere sahip olmaktan kaynaklanan pozitif etkiye dayanır. Bireyin örgütle özdeşleşmesini, duygusal açıdan örgüte bağlanmasını kapsamaktadır¹⁵⁴.

Örgütlerine karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler örgütleri ile bütünleşmekte ve anlamlı katkılarda bulunmak amacıyla daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerinde kalmayı istedikleri için, örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler¹⁵⁵.

3.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanın ekonomik çıkarına dayalı olan bir bağlılık çeşididir. İşgörenin çalıştığı sürede işletmeye yaptığı yatırım ve maliyetleri göz önünde bulundurarak işletmede varlığını devam ettirmeyi ihtiyaç olarak görmesidir¹⁵⁶. Çalışanların işletmeden ayrılmaları sonucunda karşılaşılabilecek maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur¹⁵⁷. Bu bağlılık, işletmeden ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşuna ya da başka bir alternatif olmayışına bağlıdır. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Kişiler örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda ayrılma yerine kalmayı tercih etmektedir. Devam bağlılığında, örgüte yapılan yatırımların boyut ve

¹⁵³ OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 10: s.408.

¹⁵⁴ MEYER vd., 2002: 20-52 ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER, (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1, s.1-18.

¹⁵⁵ MEYER vd., 2002: 20-52 ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER, (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1, s.3.

¹⁵⁶ BERGMAN, Mindy E. (2006), “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, 27: s.646.

¹⁵⁷ KAYA, Nihat ve SELÇUK, Seçil (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2): s.180.

sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığı önemli bir rol oynamaktadır¹⁵⁸. İşinin gerektirdiği yetenek ve kabiliyetlerde ustalaşmak için çok fazla zaman ve enerji harcayan birinin, bunların karşılığını almaktan rahatlıkla vazgeçememesi ya da kişinin ailesinin geçimini sağlamak zorunda olması ve iş değiştirmesinin mümkün olmaması bu bağlılığa örnek olarak gösterilebilir.

3.2.3. Normatif Bağlılık

İşgörenin işletmeye duyduğu bağlılığında veya gönüllülüğünde kendisini zorunlu hissetmesidir. Bu duygu üyelerin zorlaması ve kurum kültürünün sonucu ortaya çıkmaktadır. Üyeler, kişiyi işletmede kalma kalma inancının yüksek olduğu bağlılıktır¹⁵⁹. Çalışanın işletmeye karşı kendini borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Örgütten aldığı eğitimler ya da sahip olduğu olumlu ilişkiler işgörenin bulunduğu işletmeye karşı minnet duyarak çalışmaya devam etmesidir¹⁶⁰.

Örgütlerine karşı normatif bağlılığa sahip olan kişiler ise sorumluluk ve ahlâki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” örgütlerine bağlanmaktadır. Normatif bağlılığa sahip kişiler, örgütleri için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar ve uygun iş davranışları göstermeye isteklidirler¹⁶¹. Bu nedenle bu kişilerin daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri görülebilmektedir¹⁶².

¹⁵⁸ MEYER, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61, s.20-52.

¹⁵⁹ STEPHENS, Robert.D.; DAWLEY, David. D. and STEPHENS, David. B. (2004), “Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards”, **Organizational Analysis**, 12(4): 395–413, s.398.

¹⁶⁰ ÜNLER, Ela (2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla ilişkisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1): s.96

¹⁶¹ ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER, (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1, s.3.

¹⁶² MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks, s.24.

Bağlılık, örgütün değer yargılarına karşı sadık kalmadır. Bundan dolayı, işletme “açık kapı yönetimi” anlayışını benimseyerek işgörenlerin sahip oldukları değerler ile işletme değerlerinin ortak bir payda da buluşmasını sağlamalıdır¹⁶³.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenme, örgüt yararına ilave gayret gösterme gibi, çalışanların ortaya koydukları bir takım örgütsel davranış ve tutumlar ile bağıntılı olduğunu göstermektedir¹⁶⁴.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir¹⁶⁵. Bu yönüyle incelendiğinde örgütsel bağlılık; düşük dereceli bağlılık, orta dereceli bağlılık ve yüksek dereceli bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.2.4. Düşük Dereceli Bağlılık

Düşük bağlılık kişinin işletme ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılabilir. Devamlılık bağlılığı, kişinin işletmeye yapmış olduğu yatırımlardan dolayı kalma isteğinden doğmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği özel yeteneklerdir.

Bu bağlılık düzeyi, kişinin örgütü ile olan aidiyet duygusunun zayıflığını tanımlamaktadır. Bundan dolayı bu düzeyde olan çalışanlar işletmeler için istenmeyen çalışanlar olarak tanımlanabilir. Örgüte düşük düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, kişisel faaliyetler ile ilgili çabalarda geri durdukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en düşük çabayı gösterirler. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle

¹⁶³ CLAYTON, Susan. (2000), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, (Çeviren: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.160.

¹⁶⁴ GÜL H., (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Academic Review**, Cilt:2, No:1, s.37-55.

¹⁶⁵ BALAY, R., (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. s.93.

sonuçlandığından işletmeye zarar vermekte, örgüte bağlı olan kişilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara adapte olmakta zorlanılmakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir¹⁶⁶.

3.2.5. Orta Dereceli Bağlılık

İşletmenini hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tamamiyle örgüte karşı aidiyet duymamasıdır. Bu seviyede bir bağlılığa sahip kişiler genel itibariyle örgütün beklenti ve isteklerini gerçekleştirme yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problem kaynağı olurlar. Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı” olarak da adlandırılabilir. Bu düzeyde, kişinin işletmede varlığını devam ettirmesinin bir görev olarak görmesi ve bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır. Kişi bu seviyede kalmasında, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da örgütünün o bireye gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve örgütünde kalmasının en doğru şey olacağı yolunda sahip olduğu değer yargıları etkilidir¹⁶⁷.

3.2.6. Yüksek Dereceli Bağlılık

Kişinin işletmenin amaçlarını kabullendiği, tüm değer yargılarını benimsediği, işletmeye bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Kişi bu düzeyde örgütün amaç ve hedeflerinin elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan gerekli gayreti göstermektedir. Bunlara ilave olarak işletmede kalmak için güçlü bir istek duymaktadır.

¹⁶⁶ BAYRAM L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık 2005, Sayı:59, s.135.

¹⁶⁷ BAYRAM, a.g.e., s.133.

Örgütsel bağlılığın, işletme ve işgörenler üzerindeki etkileri araştırmalarla ortaya konulmuştur. Genellikle örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan işgörenlerin, örgüte katkılarının daha çok olacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir¹⁶⁸.

Başka bir açıdan örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin düşük olanlara göre daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür¹⁶⁹.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması bireyleri örgüte duygusal açıdan bağlayan ve örgütün üyesi olmaktan dolayı hoşnut olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasında ortaya çıkan bir uyumdan kaynaklanmaktadır¹⁷⁰.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığın, motivasyon için güçlü bir kaynak olduğu, işgörenlerin enerji düzeylerini ve iş doyumunu artırdığı, zor şartlarda dahi işgörenlerin sürekli çalışmalarını sağladığı, yapılan işe yönelik olumlu bir tutum ortaya çıkararak ayrılma isteğini düşürdüğü ortaya konulmuştur¹⁷¹.

Örgütsel bağlılık tanımlarında ön plana çıkan ortak noktanın, bireylerin bulundukları örgütte kendi istekleriyle kalmaya devam etme isteği ya da başka bir deyişle ayrılmama isteği olduğu görülmektedir. İkinci nokta ise bireylerin ayrılmama isteğinin örgütlerinin menfaatlerine yönelik oluşudur.

Bağlılık örgüte karşı beslenen psikolojik bir aidiyet duygusudur. Kişinin gönüllü olarak çalışmasına sebep olan bu etkenin örgütsel bağlılık olduğu iddia edilmektedir. Gurur ve saygı kavramlarının bağlılık duygusuyla ilişkili olduğuna dair

¹⁶⁸ YALÇIN A., İplik F.N., (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı:1, s.395-409.

¹⁶⁹ BOYLU, Y., Pelit, E., Güçer, E., (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:44, Sayı: 511,s.56-57.

¹⁷⁰ WIENER, Y., (1982). “Commitment in Organization a Normative View”, *Academy of Management Review*, Cilt. 7, No. 3, s.423-424.

¹⁷¹ CİHANGİROĞLU, N., Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, **Gülhane Tıp Dergisi** 2010; 52: 82-90.

ampirik kanıtlarda ortaya konulmuştur¹⁷². Örgütsel bağlılığın bireye istikrar ve aidiyet duygusu kazandırdığı belirtilmektedir. Bunun neticesi olarak stresli çalışma koşullarının etkisini azaltıcı yönde bir etki de göstermektedir¹⁷³.

Howard Becker'in Side-bed teorisine göre, bağlılık gösteren bireyler bağlılıklarını belli belirsiz veya tamamen gizli çıkarları olduğu için göstermektedirler¹⁷⁴. Örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel hedef birliği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi arzusu üzerine kurulmuş bir davranış şekli bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlara bireysel-demografik faktörler açısından yaklaşıldığında; araştırmalara göre bireysel ve demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki gözlemlenmektedir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırmalar ile tutarlı bir şekilde ortaya konmuştur. Kadınların bir grup olarak erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir¹⁷⁵. Luthans ve arkadaşlarının araştırmalarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır¹⁷⁶.

Eğitim konusundaki verilerden elde edilen sonuç, daha fazla eğitilmiş iş görenlerin, daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler, Hrebiniak ve Alutto'ya göre daha fazla bağlılık

¹⁷² BOEZEMAN E.J., Ellemers N., (2007), "Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:92, No:3, s.772.

¹⁷³ NAMASIVAYAM K., Zhao X., (2007), "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", **Tourism Management**, Sayı:28, s.1215.

¹⁷⁴ COHEN, A., (2007), "Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Sayı:17, s.338.

¹⁷⁵ ALVİ, S. A.; Ahmed, S. W. (1987). "Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study", **Human Relations**, 40 (5), s.267-280.

¹⁷⁶ LUTHANS, F.; Baack, D.; Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", **Human Relations**, 40 (4), s.221.

göstermektedirler¹⁷⁷. Bireyin yakınlarına duyduğu sorumluluk da bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür¹⁷⁸.

Bunların yanında; kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ve performans ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur¹⁷⁹. Yapılan fedakârlıklar, emeklilik planları, statü gereksinimi, artan yaş ve kıdem, memuriyet süresi gibi faktörler açısından, örgütten ayrılmanın ya da yeni bir kariyer alanına geçmenin yüklenilecek maliyetleri artırdığı ve sadakati kuvvetlendirdiği hususuna da değinilmektedir¹⁸⁰.

Örgütsel bağlılığı meydana getiren etkenlere örgüte ve göreve ait faktörler bağlamında bakıldığında; işin kapsamı, rol çatışması, tatmin düzeyi, rol stresi gibi faktörler işe ait unsurların ana başlıklarını meydana getirmektedir. Birçok araştırmacı tarafından rol çatışması ya da rol belirsizliği gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve negatif bir korelasyon gözlenmiştir. Bireyin yaptığı işin niteliği ve niceliği ile ilgili faktörler de örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır¹⁸¹. İşin özerkliği ve ise ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında da Colarelli'nin çalışmaları ile olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur¹⁸². Bazı araştırmalarda rastlanan yapısal faktörler, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin faktörlerin de örgütsel bağlılık ile güçlü ilişkiler içinde olduğunu göstermiştir. Örgütsel anlayış ve cezalandırma ile örgütsel bağlılık arasında

¹⁷⁷ HREBİŇIAK, L. G.; Alutto, J. A. (1973). "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, s.555-572.

¹⁷⁸ IVERSON, Roderick D.; Buttgieg, Dona M. (1999). "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed?", **Journal of Management Studies**, Vol. 36 No.3, s.6.

¹⁷⁹ MORROW, P. C.; Wirth, R. E. (1989). "Work Commitment among Salaried Professionals". **Journal of Vocational Behavior**, 34, s.40-56.

¹⁸⁰ SHORE, L. M. v.d. (1995). "Managerial Perceptions of Employee Commitment in Relations to the Organization", **Academy of Management Journal**, 38(6), s.1595

¹⁸¹ Wiener, Y. (1982). "Commitment and Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7 (3),s.419

¹⁸² COLLARELLİ, S. M. (1987). "Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals", **Journal of Applied Psychology**, 72, s.558-566.

kuvvetli bir çift yönlü ilişki vardır¹⁸³. Örgüt yapısının karar vermede katılımcı, âdem-i merkeziyetçi ya da merkeziyetçi oluşu ile örgütsel bağlılık arasında da iki taraflı bir ilişki vardır¹⁸⁴.

Örgütün, çalışanın çıkarlarını ne kadar gözettiğine ve örgütün desteğine ilişkin bireyin algıları ile bağlılık arasında da kuvvetli ilişkiler bulunmuştur¹⁸⁵. Bireylerce ödüllendirici bir uygulama olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise maaşlardır. Mowday, Porter ve Steers'a göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir¹⁸⁶.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanıdır. Mullins'e göre motivasyon, kişilerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları harekete geçiren bir güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır¹⁸⁷.

Bir örgütün en önemli girdisi insandır. Örgütsel etkililik için yapısal, ekonomik ve fiziksel koşullara sahip olursa da, sistemin işlemlerinden sorumlu olan insana gerekli değer verilmez, gereksinimleri ve beklentileri karşılanmaz ve neticesinde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları tesis edilmez ise o sistemin verimli çalışması da mümkün olmayabilir. Bundan dolayı örgütlerin var olmasını sağlayan ve devam etmesine katkıda bulunan çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine çok güçlü bağlanması, kabul etmesi, örgüt adına dikkate değer gayret sarf etme isteği göstermesi ve örgütsel üyeliği devam

¹⁸³ GLISSON, C.; Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", **Administrative Quarterly**, 33(1), s.67.

¹⁸⁴ ISRAEL, Ella R. (1996). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı. s.12.

¹⁸⁵ EISENBERGER, R. v.d.(1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation". **Journal of Applied Psychology**, 75, s.51-59

¹⁸⁶ ISRAEL, a.g.e, s.15.

¹⁸⁷ MULLINS, L.J. (1999). Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, **Financial Times Pitman Publishing**, s.1.

ettirmek için güçlü bir istek içinde bulunması davranışları ile tanımlanan “örgütsel bağlılık” tutumuna yüksek bir seviyede sahip olması gerekmektedir.

İş doyumundan farklı olarak örgütsel bağlılığa sebep olan birçok faktör tespit edilmiş, örgütsel bağlılığın ilişkisi üç alt boyutu kapsamında gösterilmiştir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığa sebep olan unsurlar ise bireysel ve demografik, işe ilişkin ve çevresel faktörler olarak incelenmektedir.

Yukarıda belirtilen unsurlardan “bireysel ve demografik faktörler”den olan “yaş ve hizmet süresi” arttıkça örgütsel bağlılığın da yükselmesi olasıdır¹⁸⁸. “Eğitim durumu” ile duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılık düşmektedir. Temel sebep olarak eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin beklentilerinin de üst düzeyde olduğu gösterilmektedir¹⁸⁹.

Çalışanların “**yakınlarına karşı sorumluluğu**” da örgüte bağlılığa etki eden faktörlerden biridir. Birey, çevresinde olan kişilere karşı ne kadar çok sorumluluğa sahip ise, ihtiyaçlarını temin için de o kadar fazla örgüte bağlanacaktır¹⁹⁰.

“**Kişilik özellikleri**” de örgütsel bağlılıkla oldukça ilişkilidir. Pozitif kişiliğe sahip olanlar, negatif olanlara göre çevresindeki olayları kontrol etmeye, iletişim kurarak destek almaya meyillidir. Bu sebeple pozitif kişiliklilerde duygusal ve normatif bağlılık ön plana gelirken, negatif kişiliği olanlarda ise süreklilik bağlılığı daha çok öne çıkmaktadır¹⁹¹.

¹⁸⁸ KACMAR, Michele K. ; Carlson, Dawn S.,1999, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”, **Educational & Psychological Measurement**, 59, s.6.

¹⁸⁹ IVERSON, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M. 1998, ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, **Working Paper No:7**, <http://www.ebscohost.com> (14 Eylül 2010).

¹⁹⁰ IVERSON, <http://www.ebscohost.com> (14 Eylül 2010).

¹⁹¹ IVERSON, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M.,1998, ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, **Working Paper No:7**, <http://www.ebscohost.com> (14 Eylül 2010).

Özerklik, mesai arkadaşları ve üst yönetim desteği, iş güvenliği, yükselme olanağı, dağıtım adaleti, çevreden kabullenilme, risk, stres gibi etkenler de örgütsel bağlılığı etkileyen “işe ilişkin değişkenleri” meydana getirmektedir. Rhodes ve arkadaşları “uygun çalışma koşullarının” örgütsel destek algısını etkileyerek duygusal bağlılığı yükselttiğini ve işten uzaklaşma davranışlarını azalttığını bulmuşlardır¹⁹². Martin ve Bennett, çalışanların neticeden ziyade bunları meydana getiren yöntemlere önem verdiğini, diğer bir ifadeyle, dağıtım adaletinden ziyade, yöntem eşitliğinin bağlılığa yol açtığını bulmuşlardır¹⁹³. Güdüleme olarak ödüllendirmeye yönelik olarak bilinen ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösteren bir diğer örgütsel uygulama ise “maaşlar”dır¹⁹⁴.

Örgütsel bağlılığı ileri seviyede bulunan çalışanlar, rekabetçi şartlar altında örgütün başarıyla iş yapabilmesine önemli katkı sağlarlar. Başarının elde edilmesi, işgörenlerin birçok özelliğine bağlıdır. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek seviyede olan işgörenler aşağıda belirtilen niteliklere sahiptirler¹⁹⁵.

- Daha az denetim ve disiplin yeterlidir. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
- Davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, çoğunlukla kriz ortamlarında kendini gösterir.

¹⁹² RHODES, Linda v.d.,2000, “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, (5),s. 86.

¹⁹³ MARTİN, Christopher L.; Bennett, Nathan. 1996, “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, (1), s.21.

¹⁹⁴ ISRAEL, Ella R.,1996, An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, s.51.

¹⁹⁵ FELDMAN, A.S. ve W. E. MOORE,1982, Labor Commitment and Social Change in Developing Areas, Greenwood Press Publishers, Connecticut. s.2.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. İşgörenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak belirir. Bundan dolayı sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Kişi, işletmede varlığını devam ettirmenin algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır¹⁹⁶.

3.3.1. İş Doyumu

İşe, bireysel hedefleri gerçekleştirmenin bir aracı bakılabilir. **İş tatmini**, kişinin işi ile ilgili genel bir davranışıdır. İş doyumunu yüksek seviyede bulunan birey yaptığı işe yönelik pozitif davranışta bulunurken, iş doyumsuzluğuna sahip birey ise olumsuz bir davranışa sahiptir. Hoppock'un iş doyumunu tanımı, "kişinin gerçekten işimde tatmin oluyorum, demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımıdır" şeklindedir. Locke "kişinin işini ve deneyimlerini değerlendirmesinden sonuçlanan haz verici ve olumlu duygular" şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu ve iş tatminlerini aynı manada kullanan Vroom ise iş doyumunu, "kişinin hâlihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi" olarak tanımlamıştır. İş doyumuna sebep olan faktörler; **kişiye, işe ve çevreye ilişkin faktörler** olarak incelenebilir.

Kişisel faktörler; bireyin demografik özellikleri ile işine ait demografik özelliklerin toplamıdır. Bu faktörler iş doyumuna doğrudan sebep olmaktan ziyade, farklılıkların oluşmasına dolaylı olarak sebep olmaktadır. Demografik özellikler ile iş doyumunu arasında bir bağlantının mevcut olup olmadığı inceleme konusudur. Demografik özelliklerden iş tatmini ile ilişkisi en çok olan faktörlerden biri "**yaş**" değişkenidir. Araştırmalardan ortaya çıkan bulgular genellikle üç başlık altında toplanmaktadır.

¹⁹⁶ MUELLER, C.W., J.E. WALLACE ve J.L. PRICE. 1992, Employee Commitment Resolving Some Issues, **Work and Occupations**, 3. s.214.

Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalar üç farklı sonucu ortaya çıkarmaktadır. Birinci olarak, bayanların erkeklerden daha çok iş doyumuna sahip oldukları, ikinci olarak erkeklerin bayanlardan daha çok tatmin olduklarıdır. Erkeklerin iş doyumunun daha fazla olmasının sebepleri, erkeklerin kadınlara göre iş yaşamında daha çok sayıda bulunması ve kadınlara nispeten işten beklentilerine erişme arzularının daha güçlü olmasıdır.

Kişilik özellikleri ile ilgili bağlantıyı inceleyen araştırmalar; kontrol odağı dışarıda olan, egosu yüksek ve rekabetçi kişilerin iş doyumlarının yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuştur. “Acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile iş doyumuna arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile iş doyumuna arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹⁹⁷.

Çalışma süresi, çalışanın katılışından itibaren geçirdiği zamanı belirtmektedir. Bu süre uzadıkça gelirlerde, durumlarda ve sorumluluklarında kendiliğinden bir yükseliş beklenir. İş tatmini ile çalışma süresi arasındaki bağlantı, zaman içinde işgörenin emeği karşılığında elde ettiklerinde oluşan artışla ifade edilebilir. İşgören çalıştığı örgüte kendi isteğiyle girdiği için, başlangıçtaki iş doyumuna da yüksek olacaktır. Süre arttıkça başlangıçtaki beklentilerinin yeterli seviyede karşılanmadığını düşünen çalışanlarda, iş tatmininde azalma olabilecektir. Başka bir düşünce ise, geçirilen sürenin artması ile yapılan değerlendirmeler daha pozitif ve kabul edilebilir sınırlar içinde işletmenin gerçekleri değerlendirilerek gerçekleştirileceğinden, iş doyumunda bir artış gözlemlenebilecektir.

Eğitim ile iş doyumuna arasındaki ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabileceği görülmektedir. Eğitimin seviyesinde ve yeteneklerdeki artışın karşılığını alamadığını düşünen çalışanın iş doyumuna seviyesinde bir düşüş meydana gelebilecektir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim seviyesi ve yeteneklerdeki artış, iş

¹⁹⁷ DIPBOYE, R.L. ; Smith, C.S. ; Howell, W.C.,1994, **Understanding Industrial and Organizational Psychology**, Orlando, Harcourt College Publishers.

gören için sonuçları itibariyle pozitif yönde değişikliklerle neticelenirse, iş doyumunda da olumlu yönde bir gelişme olacaktır.

“Sosyal sınıf farklılıklarının” iş doyumunu nasıl etkilediğini tespit etmek için yapılan bir araştırma neticesinde, iş doyumunu ile “yüksek sosyal sınıf statüsü” arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir¹⁹⁸.

İş doyumunu meydana getiren faktörlerden **“işe ilişkin faktörler”** başlığı altında toplananlar önemli bir role sahiptir. İş doyumuna sebep olduğu değerlendirilen çok sayıda faktörden biri olan **“örgütsel adalet”**, kişilerin örgüt ortamındaki adalet algılarını ifade etmektedir. Genel olarak örgütsel adalet araştırmaları üç temel boyutta ele alınmaktadır. Eşitlik teorisinden ve Leventhal’ın adalet yargısı modelinden ortaya çıkan “dağıtım adaleti”, çalışanların elde ettiği çıktıların paylaşılması ile ilgili olan hususları incelemektedir. Leventhal’ın adalet yargısı modeli incelendiğinde, birey yalnızca katkısı oranında elde ettiğiyle adalet yargısına varmayarak, daha proaktif bir yaklaşım sergiler. Bireyler, hak edişlerini; katkı kuralı, eşitlik kuralı, ihtiyaç kuralı gibi birkaç farklı adalet kuramı kullanarak yargılar. Buradan hareketle adalet yargısı modeli; bireyin adalet hükmünün yalnızca katkı kuralına değil, bununla birlikte eşitlik ve ihtiyaç kuralına bağlı olduğunu belirtir. Kişinin adalet değerlendirmesi ölçütünün farklı durumlara göre değişken olabileceğini belirtir¹⁹⁹. Söz edilen çıktıların nasıl elde edildiği, ne çeşit yöntemlerin kullanıldığı ile ilgili olan “prosedür adaleti”; işletmelerde karar vermede kullanılan yöntem ve politikalara yönelik algılanan adalettir²⁰⁰. Nihai olarak **“kişiler arası etkileşim adaleti”**, işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile bağıntılı olarak, dağıtım kararından etkilenecek olan çalışanlar ile dağıtım

¹⁹⁸ Fotinatos-Ventouratos, R. ; C. L. Cooper., 1998, “Social Class Differences and Occupational Stress, **International Journal of Stress Management**, 5, s.4.

¹⁹⁹ LEE, Hyung-Ryong., An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, 2000.

²⁰⁰ PETERSON, Janice M. v.d.2002, “The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment”, **Journal of Occupational&Organizational Psychology**, (4), s. 75.

kaynağı olan yöneticiler arasındaki örgütsel işlemler yapılırken bireylerin karşılaştığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmaktadır²⁰¹.

Örgütsel destek, işletmenin işgörenlere gösterdiği saygı, destek ve yardımları belirtmektedir. Algılanan örgütsel desteğin artması, işgörenlerin örgütlere insana benzer nitelikleri benzetme eğiliminden doğmaktadır. “Karşılıklılık ilkesi” açısından güçlü bir “örgütsel destek algısı”, işgörenlerde işletmenin refahının önemsenmesi ve amaçlarına ulaşması için yardım etme zorunluluğunu doğurur. İkinci olarak, “örgütsel destek algısının” vurgulanmasıyla doğan onaylama ve saygı, çalışanların duygusal yöndeki beklentilerinin karşılanmasını sağlar. Neticede, “algılanan örgütsel destek”, çalışanların örgüt tarafından kabul gördükleri ve performanslarının karşılık bulacağı inançlarını güçlendirir. Bu durum, işgören açısından artış gösteren iş doyumunu; işletme için ise, artan duygusal bağlılık, performans ve azalan işgücü devri gibi sonuçlar doğurabilir.

Nezaret, işgören ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve yöneticinin işe olan katkılarını ifade eder. İşgörenin iş doyumunda yönetimin; “işgören merkezlilik” ve “karar verme mekanizmasına işgörenin katılımı” şeklindeki iki önemli rolü, işgörenlerin tatmininin artmasına ya da azalmasına sebep olmaktadır.

Ücret kapsamlı manada emeğin bedelidir ve iş doyumunun belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu kavram, çeşitli dönemlerde farklı kapsamda incelenmiş ve birçok bilim dalına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri geliştirilmiştir. Ekonomi yönüyle bakıldığında ücret “emeğin fiyatı”, sosyal yönüyle “işgörenin geçim aracı” ve hukuk yönüyle ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”²⁰².

İş doyumunda etkili olan faktörlerden biri olan “**çalışma koşulları**”, iş doyumuna iki yönde etki etmektedir. Birincisi, uygun ve yeterli olmayan çalışma koşulları veya şartları işgörenlerde “fiziksel rahatsızlıklara” sebep olmakta, ikinci olarak

²⁰¹ ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. 2003, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 21 Temmuz-Aralık.

²⁰² KAYNAK, Tuğray, v.d.2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın

da iş yaşamının zaman açısından kişinin yaşantısının oldukça fazla bir bölümünü kapsaması sebebiyle uygun olmayan çalışma şartları işgörende “psikolojik sorunlara” sebep olabilir²⁰³.

İş doyumunu meydana getiren “**çevresel faktörler**” değişkenlerinin başında gelen “**alternatif iş imkânlarının**” iş doyumunu üzerindeki etkisi, daha çok iş doyumunun işgücü devrine etkisi incelenirken dikkate alınan bir etkileşimdir.

Çevreye yönelik tatmin unsurlarından bir diğeri de **sosyal destek**dir. Çalışma hayatındaki manası; kişilerin sevgi, kendine güven, aidiyet duygusu, kişilik bulma, güvenlik ve onay görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesidir.

İş arkadaşları ile ilişkiler, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı göz önüne alındığında, işgörenin işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşıyla iletişim içinde olacağı bir gerçektir. Bu sebeple çalışanların iş arkadaşlarıyla birlikte olma yoğunluğunun, üst kademedeki olanlarla olan ilişkinin sıklığından fazla olması öngörülebilir. Böyle bir ortamda mesai arkadaşlarının çalışana yaptığı işte yardım etmesi, olumlu bir ilişki kurması ve ihtiyacı duyduğu anlarda bireyi koruması çalışanın iş ortamından hoşlanmasına ve tatmin olmasına sebep olacaktır.

İş ve aile arasındaki çatışma da, işletmeler açısından önemli bir husus olarak ele alınmaktadır. İşletmeler bireyi örgüte çekmek ve elinde bulundurmaya niyetindeyse, iş ve aile arasındaki çatışmayı azaltıcı yönde olacak şekilde insan kaynaklarına yönelik politikalar geliştirmelidir.

İnsan davranışlarını olumlu olarak etkilemeye yönelik yapılan her faaliyetin verimlilik üzerinde olumlu etkileri olabileceği kabul edilmektedir. İşgörenlerin işleri ve iş ortamı ile ilgili algılamaları da insan davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olarak,

²⁰³ ÖZBENLİ, Şebnem. 1999, The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9.

özellikle çalışanların işi, amirleri, iş süreçleri, çevreleri, ast ve üstleriyle ilişkileri gibi pek çok faktör konusundaki değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Genellikle yaptığı işten memnun olan çalışanların daha verimli olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan iş doyumunun tetiklediği düşünülen önemli değişkenlerden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, örgüt verimliliğinin ve performansının arttırılmasında gerek birey, gerekse örgüt açısından önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir²⁰⁴.

İşletme ortamında verimliliğin arttırılması, büyük ölçüde işgörenlerin performans artışına bağlıdır. Bundan dolayı nitelikli işgücünün elde bulundurularak yüksek performans elde edilmesi önemli bir sorun sahasıdır. Bu bağlamda performansın artmasını etkileyen faktörlerden birisi de iş doyumudur. Robins²⁰⁵ iş doyumunu, iş görenin yaptığı işe yönelik genel tutumu olarak değerlendirirken, Luthans, işgörenin işin kendisi için önemli olan şeyleri ne derecede karşıladığı algısının bir neticesi olduğunu ifade etmektedir²⁰⁶.

İş doyumundan kaynaklanan motivasyon, çalışanın işinden gerçek anlamda elde ettiği faydalar mevcut ise gerçekleşir. Çalışan performansı, bazı içsel ve dışsal ödüllerle sağlanır. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesi, dışsal ödüller ise, terfi, ek ödenek gibi araçlardır²⁰⁷. Bireyin çalışması karşılığı elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında farklılık vardır. Birincisi “dışsal tatmin”, ikincisine ise, “içsel tatmin” olarak tanımlanabilir²⁰⁸.

Örgütüne bağlılık duyan çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, işlerini daha çok severek yapacakları, bundan dolayı yaptıkları işe karşı tutumlarının daha pozitif olacağı beklenmektedir. İş tatmininin örgütsel bağlılıkla

²⁰⁴ WASTI, Arzu S.,2003, “Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, s.303-321.

²⁰⁵ ROBBİNS, S. 2001, Organizational Behavior, **Prentice, Hall**, 9th ed., New Jersey.

²⁰⁶ LUTHANS, F.1995, Organizational Behavior (7. Ed.), New York Mc Graw – Hill, USA, 158-199

²⁰⁷ LUTHANS, F. a.g.e., 158-199

²⁰⁸ EROĞLU, F. 2006, Davranış Bilimleri, 7.Basım, İstanbul s.353.

ilişkisini inceleyen Bateman ve Strasser²⁰⁹, örgütsel bağlılığın iş doyumuna sebep olduğunu belirtirken, Williams ve Hazer²¹⁰ iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İş doyumunu ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve manalı bağlar olduğunu ortaya koyan çalışmalar olması iş doyumunu konusunun iki boyutta araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır²¹¹. İşgörenlerin işlerinden duydukları doyum ile örgütleri ile olan bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır ve bu beklenen bir durumdur. Blau'nun sosyal değişim teorisinden de yola çıkarak iş doyumuna sebep olacak beklentilerin örgüt tarafından sağlanmasının işletmelerin beklentilerinden birisi olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırması doğal bir süreçtir²¹².

²⁰⁹ BATEMAN, T. S. ve A. Strasser,1984, "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 27(1), 95-112

²¹⁰ WILLIAMS, L. J. ve J. T. Hazer,1986, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 219-231.

²¹¹ WILLIAMS, a.g.e., 219-231.

²¹² BLAU, P. 1964, Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley, s.88-89.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KARNESİ, İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MALİYE BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın konusu; “kurum karnesi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Maliye Bakanlığı merkez teşkilatı örneği”dir.

Günümüzde stratejisini doğru belirleyemeyen ve bunu gerçekçi olarak uygulayamayan kurumların varlıklarını devam ettirmeleri zor görülmektedir. Geçmişte yapılan araştırmalar, işgörenleri motive etmek için sadece mali tedbirlerin alınmasının en etkili yöntem olamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, BSC kurumun misyon ve vizyonunu merkeze koyarken işgörenlerin de iş tatminini dikkate almaktadır.

Rekabet şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmeler için işgören üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır. Genelde örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, kuruma katkılarının daha fazla olacağı yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada amaç; günümüz performans değerlendirmelerinden BSC’nin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerine etkisini, bu doğrultuda örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Her ne kadar iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar olmasına rağmen bu kapsamda BSC’nin etkisini ölçmeye yönelik bir çalışmaya rastlanmaması bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi vb. demografik özelliklerin BSC, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile ilişkilerinin belirlenmesi de bu çalışmanın amacı kapsamındadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Maliye Bakanlığı Ankara ilinde görev yapan 2008 personel oluşturmaktadır. Personel branş bazında ayrılmamaktadır.

Araştırmada basit tesadüfî örnekleme tekniği kullanmıştır. Buna göre 2008 personeli temsil eden 100 personel örnekleme tesadüfî olarak seçilmiştir. Formüllerde;

N = Evrendeki birey sayısı (2008 Personel: 2012 Yılı Maliye Bakanlığı Ankara Personel Sayısı)

n = Örnekleme alınacak birey sayısı (92)

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı ($p=0.5$)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı ($q=1-p=0.5$)

z = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1.96)

d = Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma olarak simgelenmiştir (duyarlılık=0.10).

$$n = (N \cdot z^2 \cdot p \cdot q) / (N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q)$$

$$n = (2008 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)) / (2008 \cdot (0,10)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5))=92$$

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI ve SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada örneklem olarak alınan 100 personelin evreni temsil ettiği (%10 duyarlılık ve %95 güven düzeyine göre), bu doğrultuda araştırmanın yapıldığı kurumun örnek kütleyi temsil için kriterleri yeterli olmakla beraber sonuçların genelleme hususunda kısıtlı olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca söz konusu personelin sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayılmaktadır.

Diğer taraftan anket çalışması, BSC uygulayan bir kurum/işletmede gerçekleştirilemediğinden personelin bu husustaki algıları esas alınarak, kısa bir sürede anket sorularının veya anket açıklamalarının yanıtlanması potansiyel bir kısıttır. Ayrıca

toplanan verilerin zamanın herhangi bir anında elde edilmesinin de önemli bir kısıt olduğu değerlendirilmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

- 1: *İş doyum ortalama puanı ile örgütsel bağlılık ortalama puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*
- 2: *İş doyum ortalama puanı ile kurum karnesi ortalama puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*
- 3: *Kurum karnesi ortalama puanı ile örgütsel bağlılık ortalama puanı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*
- 4: *Cinsiyet değişkeni iş doyumunda farklılık yaratmaktadır.*
- 5: *Cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 6: *Cinsiyet değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 7: *Yaş değişkeni iş doyumunda farklılık yaratmaktadır.*
- 8: *Yaş değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 9: *Yaş değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 10: *Öğrenim düzeyi değişkeni iş doyumunda farklılık yaratmaktadır.*
- 11: *Öğrenim düzeyi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 12: *Öğrenim düzeyi değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 13: *İşteki konum değişkeni iş doyumunda farklılık yaratmaktadır.*
- 14: *İşteki konum değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*
- 15: *İşteki konum değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

16: *İşyerinde çalışma süresi değişkeni iş doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

17: *İşyerinde çalışma süresi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

18: *İşyerinde çalışma süresi değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

19: *İşyerine ulaşım şekli değişkeni iş doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

20: *İşyerine ulaşım şekli değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

21: *İşyerine ulaşım şekli değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.*

4.5 VERİLERİN ANALİZİ

Anket olarak Minnesota İş Tatmini, PORTER, L.W., R.M. STEERS, R.T. MOWDAY ve P.V. BOULIAN tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi ile KOÇEL'in İşletme Yöneticiliği kitabından uyarlanan BSC anketi uygulanmıştır.

Verilerin analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen puanların arasında ilişkinin var olup olmama durumu ve var olan ilişkinin şiddeti ve yönünü belirlemek için korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Ölçek puanlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği parametrik ve parametrik olmayan testler ile sınanmıştır. Bu testler bağımsız gruplar t testi, bağımsız gruplar Mann-Whitney U Testi ve n tane bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H Testi ile bakılmıştır.

İki gruplu değişkenlerin karşılaştırılmasında t testi ve Mann-Whitney U testi; 3 ve daha fazla gruplu değişkenlerin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır.

Kruskal-Wallis H Testi sonucu farklılık çıkması sonucu ikili karşılaştırmalar için Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Normallik varsayımının sağlandığı durumlarda parametrik testler; normallik varsayımının sağlanmadığı durumda parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Çalışmada anlamlılık katsayısı α 0.05 alınmıştır (%95 güven düzeyi).

4.6. BULGULAR

Tablo 3: Cinsiyete Göre Dağılım

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	70	70,0
	Kadın	30	30,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %70'i erkek; %30'u kadındır. Buna göre araştırmaya katılanlar arasında erkek çalışanlar çoğunluktadır.

Tablo 4: Yaşa Göre Dağılım

		<i>f</i>	%
Yaş	30 yaş ve altı	57	57,0
	31-35 yaş	12	12,0
	36-40 yaş	8	8,0
	41 yaş ve üstü	23	23,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %57'si 30 yaş ve altında, %12'si 31 ile 35 yaş arasında, %8'i 36 ve 40 yaş arasında ve %23'ü 41 ve üstü yaştadır. Buna göre araştırmaya katılanlar içerisinde 30 yaş ve altındakiler çoğunluktadır.

Tablo 5: Öğrenim Düzeyine Göre Dağılım

		<i>f</i>	%
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim mezunu	1	1,0
	Lise mezunu	6	6,0
	Yüksekokul mezunu	4	4,0
	Üniversite mezunu	89	89,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %1'i ilköğretim mezunu, %6'sı lise mezunu, %4'ü yüksekokul mezunu ve %89'u üniversite mezunudur. Buna göre araştırmaya katılanlar içerisinde üniversite mezunu çalışanlar çoğunluktadır.

Tablo 6: İşteki Konuma Göre Dağılım

		<i>f</i>	%
İşteki Konum	İlk kademe (Eleman, Uzman Yrd., Uzman, vb.)	65	65,0
	Orta kademe yönetici (Şef, Yetkili vb.)	7	7,0
	Üst kademe yönetici (Müdür ve üstü)	28	28,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların işteki konumları %7'si orta kademe yönetici, %28'i üst kademe yönetici ve %65'i ilk kademedir. Buna göre araştırmaya katılanlar içerisinde işteki konumu ilk kademe olan çalışanlar çoğunluktadır.

Tablo 7: İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılım

		<i>f</i>	<i>%</i>
<i>İşyerinde çalışma süresi</i>	1 yıldan az	48	48,0
	1-3 yıl	16	16,0
	4-6 yıl	8	8,0
	7 yıl ve daha fazla	28	28,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %8'i 4-6 yıl, %16'sı 1-3 yıl, %28'i 7 yıl ve daha fazla, %48'i 1 yıldan az süredir çalışmaktadır.

Tablo 8: İşyerine Ulaşım Şekline Göre Dağılım

		<i>f</i>	<i>%</i>
<i>İşyerine ulaşım şekli</i>	Toplu taşıma aracı	58	58,0
	Servis	5	5,0
	Özel araç	37	37,0
	Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların işyerlerine ulaşım şekli %5 servis, %37 özel araç ile %58 toplu taşıma aracı ile dir. Buna göre araştırmaya katılanlar içerisinde işyerine ulaşım şekli toplu taşıma aracı ile olan çalışanlar çoğunluktadır.

Tablo 9: Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>ss</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	100	72,47	13,63	0,932
<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	100	46,17	6,54	0,772
<i>Kurum Karnesi Puanı</i>	100	62,26	21,35	0,975

Araştırmaya katılanların İş Doyum Puanı ortalaması $72,4 \pm 13,63$ 'dür. Cronbach's Alfa puanı 0,932'dir. Buna göre İş Doyum Ölçeğinin güvenilirliği yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bağlılık Puanı ortalaması $46,17 \pm 6,54$ 'dür. Cronbach's Alfa puanı 0,772'dir. Buna göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Kurum Karnesi Puanı ortalaması $62,26 \pm 21,35$ 'dir. Cronbach's Alfa puanı 0,975'dir. Buna göre Kurumsal Karne Ölçeğinin güvenilirliği yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 10: İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki Analizi

	<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	
	r	0,668
<i>İş Doyum Puanı</i>	p	0,000*
	n	100

*p<0.05

İş doyum puanı ile örgütsel bağlılık puanı arasında ilişki olma durumu için yapılan korelasyon analizi sonucu tablo 10’da görülmektedir. Tablo 10’a göre iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu ilişki pozitif yönlü ve orta şiddetlidir [$r=0.668$, $p=0.000$].

Tablo 11: Kurum Karnesi İle İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki Analizi

		<i>İş Doyum Puanı</i>	<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>
<i>Kurum Karnesi Puanı</i>	r	0,172	0,188
	p	0,088	0,060
	n	100	100

Tablo 11’de de görüleceği üzere kurum karnesi puanı ile iş doyum puanı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ayrıca kurum karnesi puanı ile örgütsel bağlılık puanı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 12: Cinsiyet Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama ss</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	Erkek	70	73,33	12,24	0,962	0,338
	Kadın	30	70,47	16,47		

Araştırmada, “Cinsiyet değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde, erkek çalışanların iş doyum puanları ile kadın çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, erkek çalışanların iş doyum puanları ile ($X=73,33$) kadın

çalışanların puanları ($X=70,47$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$t=0,962$ $p=0,338$]. Buna göre cinsiyet değişkeni iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 13: Cinsiyet Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması

	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Bağlılık Puanı	Erkek	70	51,44	984,500	0,621
	Kadın	30	48,32		

Araştırmada, “Cinsiyet değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde, erkek çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile kadın çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, erkek çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=51,44) kadın çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=48,32) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$U=0,962$ $p=0,338$]. Buna göre cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 14: Cinsiyet Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama ss</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
Kurum Karnesi Puanı	Erkek	70	63,09	22,00	0,589	0,557
	Kadın	30	60,33	19,98		

Araştırmada, “Cinsiyet değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde, erkek çalışanların kurum karnesi puanları ile kadın çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, erkek çalışanların kurum karnesi puanları ile ($X=63,09$) kadın çalışanların puanları ($X=60,33$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$t=0,589$ $p=0,557$]. Buna göre cinsiyet değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 15: Yaş Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki Kare</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	30 yaş ve altı	57	50,24	1,673	0,643
	31-35 yaş	12	48,67		
	36-40 yaş	8	62,75		
	41 yaş ve üstü	23	47,85		

Araştırmada, “Yaş değişkeni İş Doyum puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde, yaşlara göre çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 30 yaş ve altı çalışanların iş doyum puanları ile (Sıra Ortalaması=50,24), 31-35 yaş çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=48,67), 36-40 yaş çalışanların puanı (Sıra Ortalaması=62,75) ve 41 yaş ve üstü çalışanların puanı (Sıra Ortalaması=47,85) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [Ki Kare=1,673

$p=0,643$]. Buna göre yaş değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 16: Yaş Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması

	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki Kare</i>	<i>p</i>
Örgütsel Bağlılık Puanı	30 yaş ve altı	57	49,89	3,254	0,354
	31-35 yaş	12	53,75		
	36-40 yaş	8	65,81		
	41 yaş ve üstü	23	44,98		

Araştırmada, “Yaş değişkeni Örgütsel Bağlılık puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16 incelendiğinde, yaşlara göre çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 30 yaş ve altı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=49,89), 31-35 yaş çalışanların örgütsel bağlılık puanları (Sıra Ortalaması=53,75), 36-40 yaş çalışanların örgütsel bağlılık puanı (Sıra Ortalaması=65,81), ve 41 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılık puanı (Sıra Ortalaması=44,98) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [Ki Kare=3,254 $p=0,354$]. Buna göre yaş değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 17: Yaş Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması

	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki Kare</i>	<i>p</i>	<i>İkili Karşılaştırma</i>
Kurum Karnesi Puanı	30 yaş ve altı	57	51,29	9,171	0,027	2-4
	31-35 yaş	12	28,88			
	36-40 yaş	8	50,13			
	41 yaş ve üstü	23	59,96			

Araştırmada, “Yaş değişkeni Kurum Karnesi puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17 incelendiğinde, yaşlara göre çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 30 yaş ve altı çalışanların kurum karnesi puanları ile (Sıra Ortalaması=49,89), 31-35 yaş çalışanların kurum karnesi puanları (Sıra Ortalaması=53,75), 36-40 yaş çalışanların kurum karnesi puanı (Sıra Ortalaması=65,81), ve 41 yaş ve üstü çalışanların kurum karnesi puanı (Sıra Ortalaması=44,98) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [Ki Kare=3,254 p=0,354]. Buna göre yaş değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. 31-35 yaş ile 41 yaş ve üstü arasında kurum karnesi açısından anlamlı bir fark vardır. 31-35 yaş çalışanların kurum karnesi puanı en düşük, 41 yaş ve üstü çalışanların ise kurum karnesi puanı en yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 18: Öğrenim Düzeyi Gruplarının İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması

	<i>Öğrenim Düzeyi</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	Yüksekokul ve altı	11	49,27	476,000	0,882
	Üniversite mezunu	89	50,65		
<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	Yüksekokul ve altı	11	55,50	434,500	0,544
	Üniversite mezunu	89	49,88		
<i>Kurum Karnesi Puanı</i>	Yüksekokul ve altı	11	44,36	422,000	0,457
	Üniversite mezunu	89	51,26		

Araştırmada, “Öğrenim düzeyi değişkeni İş Doyum üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18 incelendiğinde, öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların iş doyum puanları ile üniversite mezunu çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, yüksekokul ve altı iş doyum puanları ile (Sıra Ortalaması=49,27) üniversite mezunu çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=50,65) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=0,476$ $p=0,882$]. Buna göre öğrenim düzeyi değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmada, “Öğrenim düzeyi değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 18 incelendiğinde, öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile üniversite mezunu çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=55,50) üniversite mezunu çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=49,88) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=434,5$ $p=0,544$]. Buna göre öğrenim düzeyi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmada, “Öğrenim düzeyi değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18 incelendiğinde, öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların kurum karnesi puanları ile üniversite mezunu çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların kurum karnesi puanları ile (Sıra Ortalaması=44,36) üniversite mezunu çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=51,26) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=422$ $p=0,457$]. Buna göre öğrenim düzeyi değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 19: İşteki Yönetmel Düzeylerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşteki Konum</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	İlk kademe	65	46,16	855,500	0,041*
	Orta ve Üst kademe	35	58,56		

*p<0.05

Araştırmada, “İşteki Yönetmel Düzeylerin İş Doyum puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19 incelendiğinde, ilk kademe çalışanlarının iş doyum puanları ile orta ve üst kademe çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, işteki konumu ilk kademe çalışanların iş doyum puanları ile (Sıra Ortalaması=46,16) üniversite mezunu çalışanların iş doyum puanları (Sıra Ortalaması=58,56) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [u=855,5 p=0,041]. Buna göre işteki konum değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Orta ve üst düzey yöneticilerin iş doyum düzeyi daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 20: İşteki Yönetmel Düzeylerin Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşteki Konum</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	İlk kademe	65	47,61	949,500	0,173
	Orta ve Üst kademe	35	55,87		

Araştırmada, “İşteki konum değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20 incelendiğinde, ilk kademe çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları ile orta ve üst kademe çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, işteki konumu ilk kademe çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=47,61) üniversite mezunu çalışanların örgütsel bağlılık puanları (Sıra Ortalaması=55,87) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=949,5$ $p=0,173$]. Buna göre işteki konum değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 21: İşteki Yönetsel Düzeylerin Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşteki Konum</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Kurum Karnesi Puanı</i>	İlk kademe	65	61,4000	19,82171	-	0,586
	Orta ve Üst kademe	35	63,8571	24,16018		

Araştırmada, “İşteki konum değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde, ilk kademe çalışanlarının kurum karnesi puanları ile orta ve üst kademe çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, ilk kademe çalışanlarının kurum karnesi puanları ile ($X=61,40$) orta ve üst kademe çalışanların kurum karnesi puanları ($X=63,857$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$t=-0,547$ $p=0,586$]. Buna göre işteki konum değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 22: İşyerinde Çalışma Süresi Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşyerinde çalışma süresi</i>		<i>Sıra</i>		
		<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ki Kare</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	1 yıldan az	48	54,00	4,557	0,207
	1-3 yıl	16	38,22		
	4-6 yıl	8	42,44		
	7 yıl ve daha fazla	28	53,82		
<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	1 yıldan az	48	51,58	0,489	0,921
	1-3 yıl	16	49,06		
	4-6 yıl	8	55,06		
	7 yıl ve daha fazla	28	48,16		
<i>Kurum Karnesi Puanı</i>	1 yıldan az	48	54,47	5,239	0,155
	1-3 yıl	16	35,81		
	4-6 yıl	8	48,06		
	7 yıl ve daha fazla	28	52,79		

Araştırmada, “İş yerinde çalışma süresi değişkeni İş Doyum puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22 incelendiğinde, iş yerinde çalışma sürelerine göre çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 1 yıldan az çalışanların iş doyum puanları ile (Sıra Ortalaması=54,00), 1-3 yıl çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=38,22), 4-6 yıl çalışanların puanı (Sıra Ortalaması=42,44), ve 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların puanı (Sıra Ortalaması=53,82) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit

edilmiştir [Ki Kare=4,557p=0,207]. Buna göre İş yerinde çalışma süresi değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmada, “İş yerinde çalışma süresi değişkeni Örgütsel Bağlılık puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22 incelendiğinde, iş yerinde çalışma sürelerine göre çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 1 yıldan az çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=51,58), 1-3 yıl çalışanların örgütsel bağlılık puanları (Sıra Ortalaması=49,06), 4-6 yıl çalışanların örgütsel bağlılık puanı (Sıra Ortalaması=55,06), 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların örgütsel bağlılık puanı (Sıra Ortalaması=48,16) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [Ki Kare=0,489=0,921]. Buna göre iş yerinde çalışma süresi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmada, “İş yerinde çalışma süresi değişkeni Kurum Karnesi puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22 incelendiğinde, iş yerinde çalışma sürelerine göre çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Kruskal-Wallis H testi sonucunda, 1 yıldan az çalışanların kurum karnesi puanları ile (Sıra Ortalaması=54,47), 1-3 yıl çalışanların kurum karnesi puanları (Sıra Ortalaması=35,81), 4-6 yıl çalışanların kurum karnesi puanı (Sıra Ortalaması=48,06), ve 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların kurum karnesi puanı (Sıra Ortalaması=52,79) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [Ki Kare=5,239=0,155]. Buna göre iş yerinde çalışma süresi değişkeni kurum karnesi puanı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 23: İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşyerine ulaşım şekli</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>İş Doyum Puanı</i>	Toplu taşıma aracı	58	54,93	961,000	0,072
	Servis - Özel araç	42	44,38		

Araştırmada, “İş yerine ulaşım şekli değişkeni İş Doyum üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23 incelendiğinde, iş yerine ulaşım şekli toplu taşıma aracı kullanan çalışanların iş doyum puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, toplu taşıma aracı kullanan iş doyum puanları ile (Sıra Ortalaması=54,93) servis-özel araç kullanan çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=44,38) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=961$ $p=0,072$]. Buna göre İş yerine ulaşım şekli değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 24: İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının Örgütsel Bağlılık Açısından Karşılaştırılması

	<i>İşyerine ulaşım şekli</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
<i>Örgütsel Bağlılık Puanı</i>	Toplu taşıma aracı	58	52,47	1.104,000	0,425
	Servis - Özel araç	42	47,79		

Araştırmada, “İş yerine ulaşım şekli değişkeni örgütsel bağlılık puanı üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 incelendiğinde, iş yerine ulaşım şekli toplu taşıma aracı kullanan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi sonucunda, toplu taşıma aracı kullanan örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=52,47) servis-özel araç kullanan çalışanların örgütsel bağlılık puanları (Sıra Ortalaması=47,79) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$u=1.104,00$ $p=0,425$]. Buna göre iş yerine ulaşım şekli değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 25: İşyerine Ulaşım Şekli Gruplarının Kurum Karnesi Açısından Karşılaştırılması

		<i>İşyerine ulaşım şekli</i>	<i>n</i>	<i>Ortalama</i>	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurum	Karnesi	Toplu taşıma aracı	58	63,64	19,99	0,757	0,451
Puanı		Servis - Özel araç	42	60,36	23,21		

Araştırmada, “İş yerine ulaşım şekli değişkeni kurum karnesi üzerinde farklılık yaratmakta mıdır?” şeklinde ifade edilen alt probleme cevap bulmak amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25 incelendiğinde, toplu taşıma aracı kullanan çalışanların kurum karnesi puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların kurum karnesi puanlarının karşılaştırıldığı görülmektedir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, toplu taşıma aracı kullanan çalışanların kurum karnesi puanları ile ($X=63,64$) servis-özel araç

kullanan çalışanların puanları ($X=60,36$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [$t=0,757$ $p=0,451$]. Buna göre iş yerine ulaşım şekli değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler ve bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 26-32’de sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26 : İş Doyumu, Kurum Karnesi ve Örgütsel Bağlılık

<i>Hipotezler</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Açıklama</i>
1: İş doyum puanı ile örgütsel bağlılık puanı arasında ilişki vardır.	0.068	0.000<0.05	KABUL	İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
2: İş doyum puanı ile kurum karnesi puanı arasında ilişki vardır.	0.172	0.088>0.05	RED	Kurum karnesi puanı ile iş doyum puanı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3: Kurum karnesi puanı ile örgütsel bağlılık puanı arasında ilişki vardır.	0.188	0.06>0.05	RED	Kurum karnesi örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 27: Cinsiyet Değişkeni

<i>Hipotez</i>	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Açıklama</i>
4: Cinsiyet değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	0,962	0,338	RED	Erkek çalışanların iş doyum puanları ile ($X=73,33$) kadın çalışanların puanları ($X=70,47$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

5: Cinsiyet değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	984,500	0,621	RED	Erkek çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile (Sıra Ortalaması=51,44) kadın çalışanların puanları (Sıra Ortalaması=48,32) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
6: Cinsiyet değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.	0,589	0,557	RED	Erkek çalışanların kurum karnesi puanları ile ($X=63,09$) kadın çalışanların puanları ($X=60,33$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 28: Yaş Değişkeni

Hipotez	Ki Kare	p	Sonuç	Açıklama
7: Yaş değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	1,673	0,643	RED	Yaş değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
8: Yaş değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	3,254	0,354	RED	Yaş değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
9: Yaş değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.	9,171	0,027	KABUL	31-35 yaş ile 41 yaş ve üstü arasında kurum karnesi açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 29 : Öğrenim Düzeyi Değişkeni

Hipotez	U	p	Sonuç	Açıklama
10: Öğrenim düzeyi değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	476,000	0,882	RED	Öğrenim düzeyi değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
11: Öğrenim düzeyi değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	434,500	0,544	RED	Öğrenim düzeyi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
12: Öğrenim düzeyi değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.	422,000	0,457	RED	Öğrenim düzeyi değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 30: İşteki Konum Değişkeni

Hipotez	U	p	Sonuç	Açıklama
13: İşteki konum değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	855,500	0,041	KABUL	İşteki konum değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.
14: İşteki konum değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	949,500	0,173	RED	İşteki konum değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
15: İşteki konum değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.	- 0,547	0,586	RED	İşteki konum değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 31: İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeni

Hipotez	Ki Kare	p	Sonuç	Açıklama
16: İşyerinde çalışma süresi değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	4,557	0,207	RED	İş yerinde çalışma süresi değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
17: İşyerinde çalışma süresi değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	0,489	0,921	RED	İş yerinde çalışma süresi değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
18: İşyerinde çalışma süresi değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.	5,239	0,155	RED	İş yerinde çalışma süresi değişkeni kurum karnesi puanı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 32: İşyerine Ulaşım Şekli Değişkeni

Hipotez	U	p	Sonuç	Açıklama
19: İşyerine ulaşım şekli değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.	961,000	0,072	RED	İş yerine ulaşım şekli değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.
20: İşyerine ulaşım şekli değişkeni Örgütsel Bağlılık üzerinde farklılık yaratmaktadır.	1.104,000	0,425	RED	İş yerine ulaşım şekli değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

<i>21: İşyerine ulaşım şekli değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.</i>	<i>0,757</i>	<i>0,451</i>	<i>RED</i>	<i>İş yerine ulaşım şekli değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.</i>
--	--------------	--------------	------------	---

İş Doyum Ölçeği frekans dağılımları Tablo 33’de, Örgütsel Bağlılık Ölçeği frekans dağılımları Tablo 34’te, Kurum Karnesi Ölçeği frekans dağılımları Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo 33: İş Doyum Ölçeği

	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Kararsızım		Memnunun		Çok Memnunum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Şimdiki işimden " beni her zaman memnun etmesi "bakımından	2	2,0	13	13,0	22	22,0	53	53,0	10	10,0
Şimdiki işimden " tek başıma çalışma olanağı olması" bakımından	3	3,0	10	10,0	10	10,0	47	47,0	30	30,0
Şimdiki işimden " ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı" bakımından	6	6,0	16	16,0	17	17,0	48	48,0	13	13,0
Şimdiki işimden " toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi" bakımından	0	0,0	11	11,0	13	13,0	51	51,0	25	25,0
Şimdiki işimden " yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı" bakımından	6	6,0	12	12,0	20	20,0	49	49,0	13	13,0
Şimdiki işimden " yöneticimin karar vermedeki yeteneği" bakımından	6	6,0	11	11,0	24	24,0	45	45,0	14	14,0
Şimdiki işimden " vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması" bakımından	6	6,0	8	8,0	16	16,0	43	43,0	27	27,0
Şimdiki işimden " bana sabit bir iş sağlaması" bakımından	3	3,0	8	8,0	10	10,0	50	50,0	29	29,0
Şimdiki işimden " başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi " bakımından	2	2,0	10	10,0	20	20,0	47	47,0	21	21,0
Şimdiki işimden " kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma" bakımından	3	3,0	10	10,0	22	22,0	43	43,0	22	22,0
Şimdiki işimden " kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması " bakımından	3	3,0	13	13,0	12	12,0	40	40,0	32	32,0
Şimdiki işimden " iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması" bakımından	1	1,0	15	15,0	27	27,0	43	43,0	14	14,0
Şimdiki işimden " yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret" bakımından	7	7,0	23	23,0	22	22,0	36	36,0	12	12,0
Şimdiki işimden " iş içinde terfi olanağımın olması " bakımından	7	7,0	24	24,0	30	30,0	30	30,0	9	9,0
Şimdiki işimden " kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi " bakımından	6	6,0	16	16,0	16	16,0	41	41,0	21	21,0
Şimdiki işimden " işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi" bakımından	4	4,0	13	13,0	19	19,0	40	40,0	24	24,0
Şimdiki işimden " çalışma şartları" bakımından	3	3,0	20	20,0	25	25,0	36	36,0	16	16,0
Şimdiki işimden " çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları" bakımından	3	3,0	3	3,0	18	18,0	58	58,0	18	18,0
Şimdiki işimden " yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme" bakımından	4	4,0	16	16,0	25	25,0	44	44,0	11	11,0
Şimdiki işimden " yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi" bakımından	1	1,0	7	7,0	20	20,0	52	52,0	20	20,0

Tablo 34: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	2	2,0	13	13,0	29	29,0	43	43,0	13	13,0
Çevreme, bu işletmenin çalışabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	5	5,0	19	19,0	40	40,0	24	24,0	12	12,0
Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	2	2,0	16	16,0	23	23,0	31	31,0	28	28,0
Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	15	15,0	29	29,0	33	33,0	16	16,0	7	7,0
Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim	5	5,0	19	19,0	30	30,0	35	35,0	11	11,0
Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	0	0,0	8	8,0	26	26,0	41	41,0	25	25,0
Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	11	11,0	22	22,0	27	27,0	28	28,0	12	12,0
Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	6	6,0	25	25,0	42	42,0	21	21,0	6	6,0
Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	14	14,0	44	44,0	26	26,0	8	8,0	8	8,0
Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	2	2,0	17	17,0	44	44,0	27	27,0	10	10,0
Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	4	4,0	21	21,0	45	45,0	23	23,0	7	7,0
Çoğu zaman, bu işletmenin iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	3	3,0	14	14,0	47	47,0	26	26,0	10	10,0
İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	1,0	4	4,0	24	24,0	48	48,0	23	23,0
Bana göre, bu işletme çalışabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	3	3,0	17	17,0	44	44,0	24	24,0	12	12,0
Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	35	35,0	31	31,0	22	22,0	5	5,0	7	7,0

Tablo 35: Kurum Karnesi Ölçeği

	Hiç Belirgin Değildir		Çok Az Belirgindir		Kısmen Belirgindir		Büyük Ölçüde Belirgindir		Tamamen Belirgindir	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sorumluluk alanınızdaki hizmet hacminizi ve hitap ettiğiniz hizmet alanınızı genişletmeye ilişkin hedefleriniz	17	17,0	19	19,0	37	37,0	18	18,0	9	9,0
Sorumluluk alanınızda hitap ettiğiniz müşteri sayısını artırma hedefleriniz	29	29,0	24	24,0	25	25,0	17	17,0	5	5,0
Müşterilere sunabileceğiniz yeni hizmet türlerine ilişkin hedefleriniz	23	23,0	28	28,0	28	28,0	15	15,0	6	6,0
Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmet maliyetlerini azaltma hedefleriniz	21	21,0	23	23,0	33	33,0	17	17,0	6	6,0
Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmetlerde kullandığınız girdilerin stok miktarını azaltıp; devir hızını artırma hedefleriniz	22	22,0	25	25,0	31	31,0	16	16,0	6	6,0
Sunduğunuz hizmetler karşılığında müşteri memnuniyetine ilişkin geribildirimi artırma hedefleriniz	16	16,0	20	20,0	37	37,0	20	20,0	7	7,0
Hizmet başına ulaştığınız "müşteri memnuniyeti/ hizmet maliyeti" oranını artırma (daha az maliyetle daha fazla memnuniyet) hedefleriniz	14	14,0	27	27,0	29	29,0	22	22,0	8	8,0
Sorumluluk alanınızda hitap ettiğiniz müşteri sayısını koruma hedefleriniz	26	26,0	27	27,0	27	27,0	14	14,0	6	6,0
Hizmet talep eden müşteri sayısındaki artışın ortalama maliyetini azaltma hedefleriniz	18	18,0	30	30,0	30	30,0	15	15,0	7	7,0
Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmeti sıklaştırma ve devamlılığını sağlama hedefleriniz	14	14,0	31	31,0	28	28,0	21	21,0	6	6,0
Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmeti müşteri ulaştırma süresini kısaltma hedefleriniz	11	11,0	32	32,0	27	27,0	23	23,0	7	7,0
Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmetin hata ve kusur oranını azaltma hedefleriniz	9	9,0	24	24,0	27	27,0	26	26,0	14	14,0
Sorumluluk alanınızda sunacağınız hizmet için gerekli tüm hazırlıkların her an eksiksiz tamam olmasına ilişkin hedefleriniz	10	10,0	25	25,0	27	27,0	28	28,0	10	10,0
Üç aylık periyotlarla hizmet talebini yenileyen müşterilerin oranını belirleme yönünde hedefleriniz	22	22,0	30	30,0	29	29,0	15	15,0	4	4,0
Bir yıllık periyotlarla hizmet talebini yenileyen müşterilerin oranını belirleme yönünde hedefleriniz	20	20,0	36	36,0	26	26,0	16	16,0	2	2,0
Sunduğunuz hizmetler karşılığında müşteri memnuniyetini artırmaya ilişkin hedefleriniz	12	12,0	33	33,0	17	17,0	34	34,0	4	4,0
Astlarınızın mutluluğunu artırmaya ilişkin hedefleriniz	16	16,0	27	27,0	26	26,0	23	23,0	8	8,0
Personel devir oranını azaltmaya ilişkin hedefleriniz	17	17,0	36	36,0	29	29,0	16	16,0	2	2,0
Müşteri ile doğrudan muhatap olan personelinizin bu kişilerle ilgili bilgisini artırmaya ilişkin hedefleriniz	11	11,0	31	31,0	28	28,0	26	26,0	4	4,0
Müşteri ile ilgili olarak sahip olduğunuz bilgi stokunun doğruluğunu ve güvenilirliğini (sağlığını) artırmaya ilişkin hedefleriniz	12	12,0	31	31,0	26	26,0	23	23,0	8	8,0

Çalışanlarınızın yaptığı öneri sayısını artırmaya ilişkin hedefleriniz	15	15,0	32	32,0	28	28,0	16	16,0	9	9,0
Çalışanlarınızın yaptığı önerileri uygulamaya koyma yüzdenizi artırmaya ilişkin hedefleriniz	16	16,0	33	33,0	23	23,0	20	20,0	8	8,0
Başarılı personele verilen ödül miktarını artırmaya ilişkin hedefleriniz	24	24,0	26	26,0	24	24,0	19	19,0	7	7,0

SONUÇ VE ÖNERİLER

BSC, işletmelerin tüm bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak, örgütün değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik uyum sağlayan bir performans ölçüm sistemidir. BSC aynı zamanda, iş gören performansını da şirket performansına göre değerlendirmek ve işgörenleri şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir.

Rekabet koşullarının zorlaması sonucu içsel süreçler perspektifine yeni birimler eklemek ve bunlar için uygun performans ölçütleri geliştirmek gerekebilir. Öte yandan, öğrenme perspektifi şablon olarak değişmese bile, öğrenme faaliyetinin sınırsız olması nedeniyle, günün değişen koşullarına uyum sağlamak amacı ile yeni eğitim programları uygulanması gerekecektir. Benzer şekilde, müşteri beklentilerinin değişmesi, memnuniyetin sağlanması farklı uygulamalar gerektirecek, dolayısıyla bunlar için de uygun performans ölçütleri saptanması gerekecektir. Bu dinamik süreçte, performans ölçümünün tüm işletme birimlerini kapsayan bütünsel bir anlamı olduğu gerçeğinin değişmeyeceği söylenebilir.

BSC'nin başarı düzeyi önemli ölçüde beşeri koşulların etkisi altındadır. Bu nedenle, BSC'nin insan ilişkileri modeli çerçevesinde, işbirlikçi tarzda ve planlı bir şekilde uygulanması gerekir. Her ne kadar çoğu kurum BSC uygulamasının yararlı olacağını kabul etmiş görünse de, kimse bunun etkinliğinin ve getireceği yararın kullanılan uygulama sürecinin içeriğine fazlasıyla bağımlı olduğu gerçeğini göz ardı etmemelidir.

İş yaşamında verimliliğin artırılması, işgörenlerin performansına bağlıdır. Bundan dolayı kaliteli işgücünün örgüt içinde muhafaza edilerek yüksek performans elde edilmesi her geçen gün önem arz etmektedir. Bu kapsamda iş performansının artmasına sebep olan faktörlerden birisi de iş doyumudur.

İş doyumu “kişinin işini ve deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda aldığı haz ve mutluluk duygusu” şeklinde tanımlamıştır. İşgörenlerin iş ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalıştıkları görülmektedir.

Örgütsel bağlılık tanımlarında öne çıkan husus, bireylerin bulundukları örgütte kendi istekleriyle kalmaya devam etme isteği ve bu isteğinin örgütlerinin menfaatlerine yönelik oluşudur.

Örgütüne bağlılık duyan işgörenlerin yaptıkları işten daha fazla tatmin olacakları, işlerini daha fazla severek ve isteyerek yapacakları, bu sebeple yaptıkları işe karşı tutumlarının daha olumlu olacağı beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın iş doyumuna yol açtığı, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur.

Tablo 36 : Kabul Edilen Hipotezler

<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Açıklama</i>
<i>1: İş doyum puanı ile örgütsel bağlılık puanı arasında ilişki vardır.</i>	<i>KABUL</i>	<i>İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.</i>
<i>9: Yaş değişkeni Kurum Karnesi üzerinde farklılık yaratmaktadır.</i>	<i>KABUL</i>	<i>31-35 yaş ile 41 yaş ve üstü arasında kurum karnesi açısından anlamlı bir fark vardır.</i>
<i>13: İşteki konum değişkeni İş Doyumu üzerinde farklılık yaratmaktadır.</i>	<i>KABUL</i>	<i>İşteki konum değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.</i>

Maliye Bakanlığı’nda görev alan personelin uygulama bazında ele alındığı araştırma kapsamında iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve orta şiddetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda, kurum

karnesi puanı ile iş doyum puanı ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

Cinsiyet değişkenini iş doyumunu açısından ele aldığımızda erkek çalışanların iş doyum ile kadın çalışanların iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre cinsiyet değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Erkek çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kadın çalışanların arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı öne çıkmaktadır. Erkek çalışanların kurum karnesi puanları kadın çalışanların puanları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre cinsiyet değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkenini iş doyumunu açısından incelediğimizde 31-35 yaş çalışanlar, 36-40 yaş çalışanlar ve 41 yaş ve üstü çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre yaş değişkeni iş doyum üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Yaş değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır. 30 yaş ve altı çalışanların örgütsel bağlılığı, 31-35 yaş çalışanların örgütsel bağlılığı, 36-40 yaş çalışanların örgütsel bağlılığı ve 41 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkeni kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. 31-35 yaş ile 41 yaş ve üstü arasında kurum karnesi açısından anlamlı bir ilişki vardır. 30 yaş ve altı çalışanların kurum karnesi puanları ile 31-35 yaş çalışanların kurum karnesi puanları, 36-40 yaş çalışanların kurum karnesi puanı ve 41 yaş ve üstü çalışanların kurum karnesi puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenim düzeyi değişkeni iş doyumunu, örgütsel bağlılık üzerinde ve kurum karnesi anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Yüksekokul ve altı iş doyum puanları ile üniversite mezunu çalışanların puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile üniversite mezunu çalışanların puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi yüksekokul ve altı çalışanların kurum karnesi puanları ile üniversite mezunu çalışanların puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

İşteki konum değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluştururken, örgütsel bağlılık ve kurum karnesi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. İşteki konumu ilk kademe çalışanların iş doyum puanları üniversite mezunu çalışanların iş doyum puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İşteki konumu ilk kademe çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile üniversite mezunu çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İlk kademe çalışanlarının kurum karnesi puanları ile orta ve üst kademe çalışanların kurum karnesi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

İşyerinde çalışma süresi değişkeni iş doyumunu, örgütsel bağlılık üzerinde ve kurum karnesi anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. 1 yıldan az çalışanların iş doyum puanları ile 1-3 yıl çalışanların puanları, 4-6 yıl çalışanların puanı ve 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile 1-3 yıl çalışanların örgütsel bağlılık puanları, 4-6 yıl çalışanların örgütsel bağlılık puanı ve 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların örgütsel bağlılık puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışanların kurum karnesi puanları ile 1-3 yıl çalışanların kurum karnesi puanları, 4-6 yıl çalışanların kurum karnesi puanı ve 7 yıl ve daha fazla süredir çalışanların kurum karnesi puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

İşyerine ulaşım şekli değişkeni iş doyumunu, örgütsel bağlılık üzerinde ve kurum karnesi anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Toplu taşıma aracı kullanan iş doyum puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların puanları arasında istatistiksel açıdan

anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Toplu taşıma aracı kullanan örgütsel bağıllık puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların örgütsel bağıllık puanları arasında istatistiksel açıdan anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Toplu taşıma aracı kullanan çalışanların kurum karnesi puanları ile servis-özel araç kullanan çalışanların puanları arasında istatistiksel açıdan anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgiler ışığında Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağıllık arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmanın gelecekte daha fazla bilgi elde edilebilmesi açısından birden fazla farklı işletme ve kuruluştaki yapılması, kurum içindeki durum ile birlikte kurumlar arasında ortaya çıkan değişiklikleri de gösterebilmesi açısından fayda sağlayacaktır. Özellikle BSC'yi uygulayan işletme/kurumlarda uygulanması durumunda daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

Gelecekte yapılabilecek çalışmalara ışık tutması amacıyla iş doyumunu ve örgütsel bağıllık ilişkisinin BSC'yi uygulamayan ve kâr amacı gütmeyen kurumlardaki durumunun incelenmesi kamu sektöründe hizmet veren işletme ve kurumlarda BSC'nin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bunun yanında daha fazla katılım sağlanabileceği gibi ortaya çıkan sonuçların özel sektör ile kamu sektörü karşılaştırılması veya kâr amacı gütmeyen kurumlarda incelenmesi daha farklı veri ve bulgulara ulaşılması açısından da yararlı olacaktır.

Diğer taraftan toplanan verilerin zamanın herhangi bir anında elde edilmesinden dolayı BSC'nin işgören tatmini ve örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinin zaman içindeki değişimini izlemek amacıyla aynı gruba belirli periyotlarla anket uygulanmasının, bu alandaki literatüre katkısı oldukça fazla olacaktır.

BSC ile performans ölçümü yapan işletme ve kurumların artması durumunda bu işletme ve kurumlara yönelik yapılacak nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle bu alanda ihtiyaç duyulan literatür birikimi artırılacaktır.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, R., "The Role Of Job Control As A Moderator Of Emotional Dissonance And Emotional Intelligence- Outcome Relationships", The Journal Of Psychology, Cilt: 134, Sayı: 4, 2000.

AHN, Heinz, Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, Long Range Planning, V. 34, 2001.

AKAL, Zühal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 10 Ekim 2011.

AKTAN, C. Can, Değişim Çağında Devlet, Konya: Çizgi Kitabevi, Birinci Baskı, 2003.

ALVI, S. A.; Ahmed, S. W., "Assesing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study", Human Relations, Vol: 40 (5), 1987.

ALLEN, N.J. ve MEYER J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, Sayı 63, Cilt 1, 1990.

ALLEN, John P. and, Natalie J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Review, Vol: 1,1990.

AMARATUNGA Dilanthi, BALDRY David, SARSHAR Marjan, "Assesments Of Facilities Management Performance – What Next?" , Facilities, Vol.18, No.1/2, 2000.

ARGÜDEN, Yılmaz; SAĞDIÇ, Engin, Mükemmellik Modeli ve Balanced Score Card, Sistem Yayıncılık, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000.

ARSLAN, Ahmet, "Kamu Harcamalarında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim", <http://www.maliye.gov.tr/apk>, 8 Kasım 2011.

ARIK, İ.Alev, Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay, 1996.

"Askeri Liderlik", İstanbul, Hava Harp Okulu Yayınları, 1992.

AYDINLI H.İ., "İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama", Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı: 149, 2005.

BAKİ, Birdoğan, ŞİMŞEK, Barış, "Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi", <http://yaem2004.cukurova.edu.tr>, 1 Eylül 2011.

BATEMAN, T. S. ve A. Strasser, “Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment”, Academy of Management Journal, Cilt: 1, Sayı: 27, 1984.

BEKMEZCİ Mustafa, The Application Of The Balanced Scorecard, Which Is The Strategic Management Approach On Turkey’s Largest 500 Firms, Yönetim Bilimleri Dergisi (8: 2) Journal of Administrative Sciences, 2010.

BLAU, P., “Exchange and Power in Social Life”, New York: Wiley, 1964

BOZKURT, Rıdvan ve **ODAMAN**, Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: Milli Produktivite Merkezi, 2. Baskı., 1996.

BROWN, Jackie Brander ve **MCDONNELL**, Brenda, “**The Balanced Score Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident**”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.07, Issue:2 , 1995.

BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı, 1996.

BOEZEMAN E.J., Ellemers N., “Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers”, Journal of Applied Psychology, Cilt:92, No:3, 2007.

BOYLU, Y., Pelit, E., Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt:44, Sayı: 511, 2007.

BALAY, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, 2000.

BAYRAM L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık 2005, Sayı:59, 2005

BECKER, H.S., “Notes on the Concept of Commitment”, The American Journal of Sociology, Cilt: 66, No:1, 1960.

BERGMAN, Mindy E. “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda”, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 27, 2006.

CİHANGİROĞLU, N., “Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma”, Gülhane Tıp Dergisi, Sayı :52, 2010.

CLAYTON, Susan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, (Çeviren: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

COLLARELLI, S. M. “Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals”, Journal of Applied Psychology, 72, 1987.

COHEN, A., “Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Sayı:17, 2007.

COTE, S. ve M.L MORGAN. “A Longitudinal Analysis Of The Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, And Intentions to Quit.” Journal of Organizational Behavior, Sayı 23, 2002.

ÇEVİK, Hasan H., “Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Üçüncü Baskı, 2004.

ÇOŞKUN, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi**, İstanbul, Literatür Yayınları, No:430, 2007.

DAVIS K., İşletmede İnsan Davranışı, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1988.

DENİZ, Mehmet, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (Editör: TİKİCİ, Mehmet), Malatya, Birinci Basım, 2005.

DIPBOYE, R.L.; Smith, C.S.; Howell, W.C.; Understanding Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Harcourt College Publishers, 1994.

DİNESH David ve Elaine PALMER, “Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?”, Management Decision, 36/6, 1998.

DPT, Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu; SONGUR, H. Mehmet, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, 1995.

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 6 (2), 2006.

ELSTER, J. “Rationality And The Emotions.” The Economic Journal, Cilt: 106, Sayı 438, 1996.

ENSARİ, Hoşcan, **21 yy Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: BSC**, İstanbul: Sistem Yayıncılık No:502, 2005.

ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul: Alfa Basım, Birinci Baskı, 1997.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yay. No:967, Dördüncü Baskı, 2007.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta, Yedinci Baskı, 2001.

ERDOĞAN, İ. , İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, Beşinci Baskı, 1994.

EROĞLU, F. , Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Basım, 2006.

EISENBERGER, R. v.d., “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”. Journal of Applied Psychology, 75, 1990.

ERICKSON, Robin Adair, “Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment”, Ph. D. Thesis, Northwestern University, 2007.

FELDMAN, A.S. ve **W. E. MOORE**, **Labor Commitment and Social Change in Developing Areas**, Greenwood Press Publishers, Connecticut, 1982.

FLEISHER, Craig S. ve **MAHAFIY, Dam-en**, A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management -Assessment, 1997.

FISHER, D.C. “Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction.” Journal of Organizational Behavior, 21, 2000.

FOTINATOS-VENTOURATOS, R. ; **C. L. Cooper**, “Social Class Differences and Occupational Stress, **International Journal of Stress Management**,5,4, 1998.

GAUTREAU Andrew ve **Brian H. KLEINER**, “Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Score Card Approach”, Management Research News, , Vol.24, No.3/4, 2001.

GLISSON, C.; **Durick, M.**, “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, Administrative Quarterly, Vol: 33(1), 67, 1988

GÖKBUNAR, Ramazan, YANIKKAYA, Halit, **Etkin Devlet ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: Odak Yayın, Birinci Baskı, 2004.

GÜROL, Yonca Deniz, “Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, Y.T.Ü. İşletme Bölümü, 2009.

GÜL H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Academic Review, Cilt:2, No:1, 2002.

HALİS, Muhsin, TEKİNTUŞ Mehmet, “**Kamuda Performans Yönetimi**”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Edisyon Yayıncılık, Birinci Baskı, 2003.

HALLORAN Jack, **Personel And Human Resource Management**, Prentice Hall Inc. , 1986.

HEPWORTH Paul, “**Weighing It Up A Literature Review For The Balanced Scorecard**”, Journal Of Management Development, Vol.17, No.8, MCB University Press, 1998.

HREBINIAK, L. G.; Alutto, J. A. , “Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, Vol: 17, 1973.

ISRAEL, Ella R. “**An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, 1996.

IVERSON, Roderick D. ve Buttigieg, Donna M. (); ”Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”, **Working Paper No:7**, 1998, <http://www.ebscohost.com>, 14 Eylül 2010.

JEAN-FRANÇOIS Henri, “**Organizational culture and performance measurement systems** E’cole de Comptabilite’, Universite’ Laval, Que’bec, (Qc), Canada G1K 7P4, 2006.

KAPLAN, Robert S. ; David P. **NORTON**, “**The Balanced Score Card – Measures That Drive Performance**”, Harward Business Review, January – February, Vol.70, No.1, 1992.

KAPLAN, Robert S.; **NORTON**, David P., **Strateji Haritaları, Gayrimaddi Varlıkları Maddi Olmayan Sonuçlara Dönüştürmek**, Alfa Yayınları, No: 1719, 2006.

KAYNAK, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa, İkinci Baskı, 1995.

STAN, Kossen, **The Human Side of Organizations**, 5. Edition, Harper Coilins, 1991.

KAYNAK Tuğray, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, 2000.

KACMAR, Michele K. ; Carlson, Dawn S.; “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales”, **Educational & Psychological Measurement**, Vol: 59,1999.

KANTER R.M., “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, American Sociological Review, Cilt:33, No:4, 1968.

KLINSONTORN, Saksith, The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performances, Ph. D. Thesis, Nova Southeastern University, 2005.

KAYA, Nihat ve **SELÇUK**, Seçil, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?” Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (2), 2007.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta 2003.

LACY, F. ve B.A. SHEEHAN, “Job Satisfaction Among Academic Staff: An International Perspective.” Higher Education, Sayı: 34, 1997.

LEE S.F. ve Andrew Sai ON KO, “**Building Balanced Score Card With SWOT Analysis and Implementing**”, Managerial Auditing Journal, Cilt: 15 Sayı: 2, 2000.

LEE, Hyung-Ryong. “An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Üniversitesi Politeknik Enstitüsü, 2000.

LOCKE, E.A., “The Nature And Causes Of Job Satisfaction.” M.D. Dunnette (Ed.), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago: RandMcNally, 1976.

LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, 6. Basım, McGraw-Hill International Editions, New York, 1992.

LUTHANS, F.; Baack, D.; Taylor, L, “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, Human Relations, Cilt: 40, Sayı :4, 1987.

MARTIN, Christopher L.; Bennett, Nathan, “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, Vol: 21(1), 1996.

MERTOL Ş., “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin karşılaştırılması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1993.

MEYER, John P. and **ALLEN**, Natalie J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Review, Vol: 1(1), 1991

MEYER, J.P. ve Allen, N.J. “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Sage”, Thousand Oaks, 1997.

MEYER, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 61, 2002.

MEYER vd., 2002: 20-52 Allen, N.J. ve J.P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol: 63, 1, 1990.

MOORAJ Stella, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, **OYON** Daniel, Ecole des HEC, University of Lausanne, Switzerland, **HOSTETTLER** Didier, Tetra Pak International,

Lausanne, Switzerland, The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, European Management Journal Vol. 17, No. 5, 1999, s. 481–491.

MUELLER, C.W., J.E. WALLACE ve J.L. PRICE, Employee Commitment Resolving Some Issues, **Work and Occupations**, Vol: 3, 1992

MULLINS, L.J. Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, Financial Times Pitman Publishing, 1999.

MORROW, P. C.; Wirth, R. E. “Work Commitment among Salaried Professionals”. Journal of Vocational Behavior, Vol: 34, 1989.

MOWDAY R.T., Steers R.M., Porter L.W., “The Measurement of Organizational Commitment”, Journal of Vocational Behavior, Sayı:14, 1979.

MOWDAY, R.T., “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, Academic Pres., 1982.

NAO (İngiltere Sayıştayı), **ARAL**, C. Suat (Çeviren), **Performans Ölçümü**, Sayıştay Başkanlığı yayınları, Ankara, 2001, <http://www.sayistay.gov.tr>, 15 Ocak 2010

NAO (İngiltere Sayıştayı, **Performans Ölçümü**, Çev: **ARAL**, C.Suat, Sayıştay Başkanlığı, Ankara, 2001.

NILS-GORAN Olve, Jan Roy ve **Magnus Wetter**, **Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**, Wiley, New York, 1999.

NAMASIVAYAM K., Zhao X., “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India”, Tourism Management, Sayı:28, 2007.

NEWSTROM John W (Minnesota Unv.), Keith DAVIS (Arizona St. Unv.), **Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work**, 1990.

NEWING R., “Wake Up To The Balanced Scorecard”, Management Accounting, Vol.73, No.3, March, 1994.

ORAL, Emel Laptalı, **GÜNER**, Erhan, **Kalite Maliyetleri – Hazır Beton / Çimento Sektöründe Bir Uygulama** TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri Cilt: 6, Sayı 428, 2003.

ORGAN Dennis W. (Indiana Unv.), W.Clay HAMNER (Duke Unv.), **Organizational Behaviour**, 1980.

O'Reilly C., Chatman J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:71, No:3, 1986.

OKTAY, Ercan ve **GÜL**, Hasan, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10, 2003.

ÖZÇELİK, Funda, Sürdürülebilirlik Performans Karnesi Sustainability Balanced Scorecard, *Journal of Yasar University* 2013 30(8) 4985-5008, 2013.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003.

ÖZGEN H., ÖZTÜRK A., YALÇIN A. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2002.

ÖZBENLİ, Şebnem, "The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

ÖZTÜRK, Namık Kemal, "Kamu Yönetimi Bölümü. Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün Amaçları ve Yöneticilerin Konumu", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:449, 2005.

PAINE, Scott Christopher, "The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trustb and Organizational Commitment", Ph.D. Thesis, Alliant International University, 2007.

PAPALEXANDRIS Alexandros, IOANNOU George, PRASTACOS Gregory, SODERQUIST Klas Eric, Athens University of Economics and Business, An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, *European Management Journal* Vol. 23, No. 2, , 2005.

PETERSON, Janice M. , "The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment", *Journal of Occupational&Organizational Psychology*, Cilt: 75, Sayı: 4, 2002.

ROBBINS, S., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 9.Edition, New Jersey, 2001.

ROHM, Howard, "A Balancing Act", *Perform Dergisi*, Vol.02, Issue:2, 2002.

RHODES, Linda "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, Sayı:5, 2000.

SAĞMANLI Metin ve **ERSEN** Çağla, “**Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum**”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi, Cilt.4, No.16, İstanbul, Haziran–2001.

SALT, Ahmet, **Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri**, <http://www.ytukvk.org.tr>, 10 Nisan 2010.

SPECTOR, P., Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause And Consequences, Thousand Oaks, Sage publications, 1997.

SULLIVAN Gordon R., **HARPER** Michael V., **Umut Bir Yöntem Olamaz**, İstanbul, Boyner Holding Yayınları, 1997.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **TÜZ** Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa, 1998.

STANLEY, T.L, “The Joy Of Working A New Look At Job Satisfaction” Supervision, Cilt: 62, Sayı 2, 2001.

SONNENTAG S. & Frese M., Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance, 2002.

SEYMOUR, Adler, Skow, B., Richard, Salvemini, Nat J., “Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 35, 1985.

SÖZÜER H., “Hizmet Örgütlerinde İşgören Tatmini Bir Banka Örneği” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1996.

SHORE, L. M. v.d., “Managerial Perceptions of Employee Commitment in Relations to the Organization”, Academy of Management Journal, Vol: 38(6), 1995.

STEPHENS, Robert.D.; **DAWLEY**, David. D. and **STEPHENS**, David. B., “Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards”, Organizational Analysis, Cilt: 12, Sayı :4, 2004.

ŞAMİLOĞLU, Famil, Niğde Üniversitesi, Aksaray U.B.F. Ekonomik Katma Değer: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Örnek Olay İncelemesi, Sayı: 24, 2004.

TANRISEVER, Abidin, “ Pilotların Hava Kuvvetlerinden Ayrılmalarına Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Ankara, 2003.

TEMİR A., “Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara, 1996.

TİKİCİ, Mehmet, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel, 2005.

ÜNLER, Ela, “Örgütte Bağlılığın _sin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla ilişkisi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol: 4(1), 2006.

VENTRELLA, W.S. Pozitif Düşüncenin Gücü, (çev. Fatma Can Akbaş), İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

VOLKWEIN, F.J. ve ZHOU, “Testing A Model Of Administrative Job satisfaction” , Research in Higher Education, Cilt: 44, sayı: 2, 2003.

WASTI, Arzu S., “Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 76, 2003.

WIENER, Y., “Commitment and Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, Vol: 7 (3), 1982.

WILLIAMS, L. J. ve J. T. Hazer, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods”, Journal of Applied Psychology, Vol: 71(2), 1986.

WOODS, William G., “The Effect of Leadership Practices on Organizational Commitment: An Analysis of Mba's in Their Individual Workplace Settings”, Ph. D. Thesis, Capella University, 2007.

YALÇIN A., İplik F.N., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.14, Sayı:1, 2005.

YILMAZ Hüseyin, Application of Performance Management Models in The Knowledge Management Process, Mehmet Akif Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010.

YÜKSEL, İlhan , “Hemşirelerin iş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, _s Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt: 5(20), 2003.

YÜNCÜ, H.R, “Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

ZANGARO G. A., “Organizational Commitment: A Concept Analisis”, Nursing Forum, Cilt: 36, No: 2, 2001.

ÇONKAR Kemalettin, **DEĞİRMENDERELİ** Ali, **KURT** Mustafa, “11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”, Afyon Kocatepe Ün. Yayınları, 22–24 Mayıs 2003.

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562/ Erişim: 7 Aralık 2009.

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ko_2.htm/ Erişim: 10 Aralık 2009.

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=22&pg=b/ Erişim: 6 Aralık 2009.

EK**İŞ DOYUMUNU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU**

Bu anket, Aziz ERDOĞAN tarafından Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında yürütülen doktora çalışması kapsamında çalışanların İş Doyumlarının ve Örgütsel Bağlılıklarının ölçülmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler bilimsel tabanlı bir doktora çalışması için kullanılacak ve veri gizliliği ilkesince saklanacaktır. Ankette katılımcının kimliğini ortaya çıkaracak kişisel hiçbir soru yer almamaktadır. Bu nedenle katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırması istenmektedir.

Aziz ERDOĞAN

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız	☐ 30 yaş ve altı ☐ 31-35 yaş ☐ 36-40 yaş ☐ 41 yaş ve üstü
3. Öğrenim Düzeyiniz	☐ İlköğretim mezunu ☐ Lise mezunu ☐ Yüksekokul mezunu ☐ Üniversite mezunu
4. İşteki Konumunuz	☐ İlk kademe (Eleman, Uzman Yrd., Uzman, vb.) ☐ Orta kademe yönetici (Şef, Yetkili vb.) ☐ Üst kademe yönetici (Müdür ve üstü)
5. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7 yıl ve daha fazla
6. İş yerine ulaşım şekliniz	☐ Toplu taşıma aracı ☐ Servis ☐ Özel araç

İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken “**bu yönden işimden ne derece memnunum**” diye kendinize sorunuz.

1	2	3	4	5
Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunun	Çok Memnunun

1. Şimdiki işimden “ beni her zaman memnun etmesi ”bakımından	1	2	3	4	5
2. Şimdiki işimden “ tek başıma çalışma olanağı olması ” bakımından	1	2	3	4	5
3. Şimdiki işimden “ ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı ” bakımından	1	2	3	4	5
4. Şimdiki işimden “ toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi ” bakımından	1	2	3	4	5
5. Şimdiki işimden “ yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı ” bakımından	1	2	3	4	5
6. Şimdiki işimden “ yöneticimin karar vermedeki yeteneği ” bakımından	1	2	3	4	5
7. Şimdiki işimden “ vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması ” bakımından	1	2	3	4	5
8. Şimdiki işimden “ bana sabit bir iş sağlaması ” bakımından	1	2	3	4	5
9. Şimdiki işimden “ başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi ” bakımından	1	2	3	4	5
10. Şimdiki işimden “ kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma ” bakımından	1	2	3	4	5
11. Şimdiki işimden “ kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması ” bakımından	1	2	3	4	5
12. Şimdiki işimden “ iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması ” bakımından	1	2	3	4	5
13. Şimdiki işimden “ yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret ” bakımından	1	2	3	4	5
14. Şimdiki işimden “ iş içinde terfi olanağımın olması ” bakımından	1	2	3	4	5
15. Şimdiki işimden “ kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi ” bakımından	1	2	3	4	5
16. Şimdiki işimden “ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi ” bakımından	1	2	3	4	5
17. Şimdiki işimden “ çalışma şartları ” bakımından	1	2	3	4	5
18. Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları ” bakımından	1	2	3	4	5
19. Şimdiki işimden “ yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme ” bakımından	1	2	3	4	5
20. Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi ” bakımından	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her bir ifade için size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	1	2	3	4	5
2. Çevreme, bu işletmenin çalışabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	1	2	3	4	5
4. Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5
5. Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim	1	2	3	4	5
6. Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
7. Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	1	2	3	4	5
9. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	1	2	3	4	5
10. Diğer işletmeler arasında bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	1	2	3	4	5
12. Çoğu zaman, bu işletmenin iş görenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	1	2	3	4	5
13. İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	1	2	3	4	5
14. Bana göre, bu işletme çalışabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	1	2	3	4	5

KURUM KARNESİ

Kurumunuzun hedefleri aşağıdaki faktörler açısından ne düzeyde belirgindir?

1	2	3	4	5
Hiç Belirgin Değildir	Çok Az Belirgindir	Kısmen Belirgindir	Büyük Ölçüde Belirgindir	Tamamen Belirgindir

1. Sorumluluk alanınızdaki hizmet hacminizi ve hitap ettiğiniz hizmet alanınızı genişletmeye ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
2. Sorumluluk alanınızda hitap ettiğiniz müşteri sayısını artırma hedefleriniz	1	2	3	4	5
3. Müşterilere sunabileceğiniz yeni hizmet türlerine ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
4. Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmet maliyetlerini azaltma hedefleriniz	1	2	3	4	5
5. Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmetlerde kullandığınız girdilerin stok miktarını azaltıp; devir hızını artırma hedefleriniz	1	2	3	4	5
6. Sunduğunuz hizmetler karşılığında müşteri memnuniyetine ilişkin geribildirimini artırma hedefleriniz	1	2	3	4	5
7. Hizmet başına ulaştığınız “müşteri memnuniyeti/ hizmet maliyeti” oranını artırma (daha az maliyetle daha fazla memnuniyet) hedefleriniz	1	2	3	4	5
8. Sorumluluk alanınızda hitap ettiğiniz müşteri sayısını koruma hedefleriniz	1	2	3	4	5
9. Hizmet talep eden müşteri sayısındaki artışın ortalama maliyetini azaltma hedefleriniz	1	2	3	4	5
10. Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmeti sıklaştırma ve devamlılığını sağlama hedefleriniz	1	2	3	4	5
11. Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmeti müşteri ulaştırma süresini kısaltma hedefleriniz	1	2	3	4	5
12. Sorumluluk alanınızda sunduğunuz hizmetin hata ve kusur oranını azaltma hedefleriniz	1	2	3	4	5
13. Sorumluluk alanınızda sunacağınız hizmet için gerekli tüm hazırlıkların her an eksiksiz tamam olmasına ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
14. Üç aylık periyotlarla hizmet talebini yenileyen müşterilerin oranını belirleme yönünde hedefleriniz	1	2	3	4	5
15. Bir yıllık periyotlarla hizmet talebini yenileyen müşterilerin oranını belirleme yönünde hedefleriniz	1	2	3	4	5
16. Sunduğunuz hizmetler karşılığında müşteri memnuniyetini artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
17. Astlarınızın mutluluğunu artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
18. Personel devir oranını azaltmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5

19. Müşteri ile doğrudan muhatap olan personelinizin bu kişilerle ilgili bilgisini artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
20. Müşteri ile ilgili olarak sahip olduğunuz bilgi stokunun doğruluğunu ve güvenilirliğini (sağlığını) artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarınızın yaptığı öneri sayısını artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
22. Çalışanlarınızın yaptığı önerileri uygulamaya koyma yüzdenizi artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5
23. Başarılı personele verilen ödül miktarını artırmaya ilişkin hedefleriniz	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.