

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ
GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Özlem ŞAHİN

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

HAZİRAN,2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ
GÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem ŞAHİN
(Y2012.040021)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

HAZİRAN, 2023

TEZ SINAV TUTANAĞI



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (/ /2023)



ÖNSÖZ

Tez konusunun seçilmesinde beni cesaretlendiren ve hazırlanma aşamasında bana her daim destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney'e en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Çalışma sürecimde maddi manevi hep yanımda hissettiğim eşim Gökhan Şahin'e çok teşekkür ederim. Ayrıca, bu çalışmalarımda kolaylık sağlayan ve destek veren sevgili ablam Sonay Kobak, abim Süleyman Kobak'a, sevgili dostum Meltem Mutlu'ya ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Haziran, 2023

Özlem ŞAHİN

STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Küresel rekabet ortamında stratejik yönetim performans temelli bir yaklaşım olmasına istinaden stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletmenin örgütsel bağlılık ve işgören performansı ile arasında bir ilişki vardır. İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim süreçlerinin “örgütsel bağlılık” ve “işgören” performansına olan etkisi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, işletmelerde stratejik yönetim süreçlerinin, örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkilerinin olup olmadığı bilimsel yöntemle ele alınacak, elde edilen sonuç ve bulgular ilgili tarafların (işletmeler, araştırmacılar, okuyucular vs.) yararına sunulacaktır. Bu araştırmanın, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık, işgören performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olup olmadığını göstermek isteyen gelecekteki araştırmacılar için de uygun olması beklenmektedir. Çalışma sonuçlarının stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesine sağladığı katkı ile akademik literatür açısından, aynı zamanda başarı ile uygulanan stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılığa ve işgören performansına olumlu etkileri açısından da çalışma önem arz etmektedir. Bu çalışma stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı kavramlarını kapsamaktadır. SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanılarak; stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına etkisi incelenmektedir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ve çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Araştırmaya katılan işgörenlerin verileri neticesinde; stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına yönelik pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu elde edilen bulgulardandır.

Anahtar Kelime: Strateji, Stratejik Yönetim, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Performans, İşgören Performansı, Performans Değerlendirme



THE EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH FOR THIS

ABSTRACT

Since strategic management is a performance-based approach in a globally competitive environment, there is a relationship between organizational commitment and employee performance in every business implementing strategic management processes. The research's subject is the effect of strategic management processes applied in businesses on "organizational commitment" and "employee" performance. The aim of this research is to discuss whether the strategic management processes in businesses affect organizational commitment and employee performance with the scientific method, and the results and findings will be presented to the benefit of the relevant parties (businesses, researchers, readers, etc.). It is expected that this research will be suitable for future researchers who want to show whether there is a strong and positive relationship between strategic management practices and organizational commitment, employee performance. The contribution of the results of the study is important to the successful implementation of strategic management in terms of academic literature, at the same time in terms of the positive effects of successful strategic management processes on organizational commitment and employee performance. This study includes the concepts of strategic management, organizational commitment, and employee performance. By using SPSS 22.0 Statistics package program; The effect of strategic management processes on organizational commitment and employee performance is examined. The fit of the data to the normal distribution was tested with the Shapiro-Wilk Test and the coefficient of skewness and kurtosis. T-test and ANOVA were used to compare the means, and the Pearson Correlation test was used to examine the relationship between variables. As a result of the data of the employees participating in the research; It is one of the findings that strategic management processes have a positive and significant effect on organizational commitment and employee performance.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Organization, Organizational Commitment, Performance, Employee Performance, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLO LİSTESİ	xix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xxi
I.GİRİŞ.....	1
II. STRATEJİK YÖNETİM	3
A. Strateji Kavramı, Tanımı ve Türleri	3
1. Strateji Kavramı ve Tanımı.....	3
2. Strateji Türleri.....	4
a. Büyüme Stratejileri	5
b. Küçülme Stratejileri.....	6
c. Durağan Stratejiler	7
d. Karma Stratejiler.....	8
B. Stratejik Yönetim, Kavramı, Tanımı, Amacı, Önemi, Süreci, Düzeyleri, Araçları, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, Aşamaları, Özellikleri ve Yararları	10
1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tanımı.....	10
2. Stratejik Yönetimin Amacı	12
3. Stratejik Yönetimin Önemi	13
4. Stratejik Yönetim Süreci.....	14

5. Stratejik Yönetimin Düzeyleri	17
6. Stratejik Yönetimin Araçları	19
7. Stratejik Yönetimin İlgili Olduğu Temel Kavramlar	20
a. Amaç ve Hedef	20
b. Misyon ve Vizyon	21
c. Politika	22
d. Taktik ve Değerler	22
e. Plan ve Program	22
8. Stratejik Yönetimin Aşamaları	23
9. Stratejik Yönetimin Özellikleri	24
10. Stratejik Yönetimin Yararları	25
C. Stratejik Yönetim Ekibi, Stratejik Yönetim Modeli ve Stratejik Yönetimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	26
1. Stratejik Yönetim Ekibi	26
2. Stratejik Yönetim Modeli	27
3. Stratejik Yönetimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler	29
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	33
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	33
1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	33
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	35
b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi	37
3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı	37
4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları	38
a. Uyum Boyutu	38
b. Özdeşleşme Boyutu	38

c. İçselleştirme Boyutu	39
5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	39
a. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	40
i. Yaş	40
ii. Cinsiyet	42
iii. Medeni Durum	43
iv. Hizmet Süresi	45
v. Eğitim Düzeyi	47
vi. Ücret.....	48
b. Yapılan İşle İlgili Faktörler.....	48
i. İşin İçeriği	49
ii. Beceri Çeşitliliği.....	49
iii. Özerklik.....	49
c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler	49
i. Rol Belirsizliği	49
ii. Rol Çatışması	50
iii. Örgütsel Faktörler	50
iv. Örgütsel Yapı	50
v. Örgütsel Yükselme İmkânları	51
vi. Örgütsel İletişim Biçimi.....	51
vii. Örgütsel Güvenme.....	52
viii. Örgütsel Denetim	52
ix. Yönetim Tarzı	53
6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler.....	53
a. Denetim.....	54
b. Vizyon.....	54
c. Takım Çalışması	54

d. Mücadele.....	55
e. Yapılan işin karşılığını almak	55
f. Değer verme.....	56
g. Sağlıklı iletişim	56
h. Teknoloji	56
ı. Geliştirme.....	57
i. Örgüt kültürü.....	57
7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	58
a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	58
i. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma.....	58
ii. Çıkara Dayalı Yaklaşım	58
iii. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım	59
b. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	59
i. Duygusal Bağlılık.....	59
ii. Örgütte Kalmaya Devam İsteği.....	60
iii. Normatif Bağlılık	60
c. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
i. Uyuma/İtaat	62
ii. Özdeşleşme.....	62
iii. Benimseme	62
d. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	63
i. Devamlılık Bağlılığı	63
ii. Kenetlenme Bağlılığı.....	63
iii. Kontrol Bağlılığı	64
e. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	64
f. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	66
g. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	66

i. Ahlaki Bağlılık	66
ii. Çıkarıcı Bağlılık	67
iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık	67
IV. İŞGÖREN PERFORMANSI	69
A. Performans Kavramı, Tanımı, Önemi, Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi, Amacı, Yararları, Performans Değerlendirme Süreci, Performans Değerlendirme Kriterleri, Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar	69
1. Performans Kavramı ve Tanımı.....	69
2. Performansın Önemi	71
a. Çalışanlar Açısından Önemi	72
b. Yöneticiler Açısından Performansın Önemi.....	73
c. İşletmeler Açısından Performansın Önemi.....	74
3. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	74
4. Performans Değerlendirmenin Amacı	75
5. Performans Değerlendirmenin Yararları	76
a. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları	76
b. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları	77
c. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları	78
6. Performans Değerlendirme Süreci.....	78
a. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	79
b. Çalışanlar ve Yöneticilerle Karşılıklı Ölçülebilir Hedeflerin Belirlenmesi.	79
c. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi.....	80
d. Çalışanların Ölçülen Performanslarının Standartlarla Karşılaştırılması..	81
e. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek.....	81
f. Düzeltmelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Yeniden Başlatılması.....	81

7. Performans Değerlendirme Kriterleri	82
8. Performans Değerlendirme Yöntemleri	82
a. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	83
i. Grafik Sıralama	83
ii. Sıralama Yöntemi.....	84
iii. Puanlama Yöntemi	85
iv. Karşılaştırma Yöntemi	86
v. Kontrol Listesi Yöntemi.....	86
vi. Kritik Olay Yöntemi.....	89
vii. Derecelendirme Yöntemi.....	89
viii. Deneme Yöntemi	91
ix. Anlatım-Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi	91
b. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	92
i. Başarı Kayıt Yönetimi.....	92
ii. Alan İnceleme Yöntemi.....	93
iii. Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri.....	93
iv. Kendini Değerlendirme Yöntemi	96
v. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi.....	96
vi. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	98
vii. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	98
viii. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi.....	100
ix. Standartlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi	100
9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	101
a. Hale Etkisi.....	101
b. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme.....	102
c. Yeni Oluşan Olaylardan Etkilenme	103
d. Kontrast Hatalar	103

e. Kişisel Ön Yargılar	104
f. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar.....	104
V. STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	107
A. Araştırmanın Amacı	107
B. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	107
C. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	108
D. Veri Toplama Yöntemi	108
E. Hipotezler.....	109
F. Bulgular.....	110
1. İstatistiksel Analiz	110
2. Regresyon Analizi	119
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER	121
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ.....	139



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Temel Stratejiler Tablosu.....	10
Tablo 2. Stratejik Yönetim Süreci, Temel Öğeleri ve Yaklaşımlar	16
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları	36
Tablo 4. Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri	41
Tablo 5. Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	42
Tablo 6. Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	45
Tablo 7. Örgütteki Hizmet Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	46
Tablo 8. Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	47
Tablo 9. Basit Sıralama Yöntemi Örneği	65
Tablo 10. Kontrol Listesi Örneği	86
Tablo 11. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği	87
Tablo 12. Derecelendirme Yöntemi Örneği.....	90
Tablo 13. Davranışsal Beklenti Skalası	94
Tablo 14. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu.....	97
Tablo 15. Hale Etkisi Tablosu.....	102
Tablo 16. Stratejik Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 18. İş gören Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 19. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler	111
Tablo 20. Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	112

Tablo 21. Cinsiyete Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları ..	113
Tablo 22. Yaşa Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları.....	114
Tablo 23. Medeni Duruma Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İşGören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları ..	115
Tablo 24. Eğitim Durumuna Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları....	116
Tablo 25. Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	118
Tablo 26. Stratejik Yönetimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	119
Tablo 27. Stratejik Yönetimin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi	120

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Yönetimin Temel Amaçları.....	13
Şekil 2. Stratejik Yönetimin Düzeyleri	18
Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci.....	24
Şekil 4. Stratejik Yönetim Modeli 1	28
Şekil 5. Stratejik Yönetim Modeli 2	29
Şekil 6. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	61
Şekil 7. Wiener Yaklaşımına Göre Bağlılığa Yol Açan Süreç ve Olayların Akış Şeması	65
Şekil 8. 360 derece değerlendirme sistemi değerlendiricileri	99
Şekil 9. Stratejik Yönetim Süreçleri, Örgütsel Bağlılık, İşgören Performansı Araştırma Modeli	108



I.GİRİŞ

Stratejik yönetim; örgütlerin elde ettiği yönetim başarısını, işgörenlerin performansındaki artışları, ürün ve hizmet kalitesinin üst seviyeye taşınabilmesi hedefiyle yürütülen yönetim faaliyetlerini içine almaktadır. Stratejik yönetimin öğeleri; hedef, amaç, misyon, vizyon, strateji, politika, taktik ve değerler, plan ve program gibi faaliyetler işgören ve yönetim arasındaki iş birliği sayesinde iyi seviyelere taşınacaktır.

Örgütsel bağlılık; bir işgörenin bağlı olduğu örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesini, örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğini kapsamaktadır. Örgütün çalışanlarına verdiği önem,ve motivasyonel anlamda destekleme çabaları ile bağlı oldukları şirkete olan örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecek ve örgütün başarısını pozitif yönde arttıracaktır.

İşgören performansı örgütün başarısı ile doğru orantılı bir yol izler. Örgütler için sermaye kadar önemli olan insan faktörünün sistemli bir performans değerlendirme ile performanslarının geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüz rekabet koşullarında örgütün kârlılığını ve başarısını arttırabilmek için üst yönetimin stratejik yönetim teknikleri ile örgütsel bağlılığı teşvik ederek işgören performansını en iyi seviyelere çıkarması beklenmektedir.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. Bu bölümün başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, stratejik yönetim kavramı, tanımı, türleri, amacı, önemi, süreci, düzeyleri, araçları, ilgili olduğu temel kavramlar, aşamaları, özellikleri, yararları, stratejik yönetim ekibi, stratejik yönetim modeli,ve stratejik yönetimi olumsuz yönde etkileyen faktörler vb. başlıkları incelenmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, mesleğe bağlılıkla farkı, örgütsel bağlılığın temel boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler vb. konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, performans kavramı, tanımı, önemi, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi, amacı, yararları, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme süreci, kriterleri, yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar, performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlar ile ilgili konular ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma” başlığı ile hazırlanan tezin bu bölümünde; araştırma için düzenlenen anketten elde edilen verilere, istatistiksel analizler yapılarak ulaşılan sonuçlar ilgili tarafların yararına sunulmak üzere hazırlanmıştır.



II. STRATEJİK YÖNETİM

A. Strateji Kavramı, Tanımı ve Türleri

1. Strateji Kavramı ve Tanımı

Strateji kavramı, işletmeye geleceğe dair tahminde bulunma ve çevreyi değerlendirme olanağı sağlar. Bununla birlikte işletmenin kendini değerlendirme fırsatı da olur. Strateji, işletmeyi sürekli olarak iç ve dış analize kanallı ettiğı için işletmenin karşılaşılabileceğı fırsatları ve tehditleri önceden tahmin etme imkânı olur.

Strateji sözcüğünün kökeni Eski Yunancaya kadar gitmektedir. Eski Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago” (yön vermek, yönetmek) sözcüklerinin bir araya gelmesiyle meydana gelmiştir. Bazı yazarlar strateji kelimesinin etimolojik bakımdan Latince “stratum” kelimesinden türediğini dile getirmektedirler. Stratum Latince’de “çizgi, yol, nehir yatağı” manasına gelmektedir.¹ Strateji kelimesi literatüre askeri bir terim olarak girmiştir.

Stratejinin iş dünyasına tam manasıyla girmesi 2. Dünya Savaşı’ndan sonra başlamıştır. Bu dönemden itibaren strateji kavramı önemli ölçüde büyümüştür ve bu büyüme organizasyonel karmaşıklığı arttırmaya neden olmuştur. Çevresel değişikliklerin hız kazanması ile şirketlerin hedeflerine ulaşabilmek ve pazarın zorlukları ile başa çıkabilmek için strateji oluşturmak, oluşturulan stratejiyi yönetebilmek için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak 1970’li yıllardan sonra yönetim ve işletme alanlarında kullanılmaya başlanılan strateji; işletmenin çevresi ile uyumlu olması ve yine aynı çevredeki diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazanabilmesi için işletmelerin çevresinin ve yürüttüğü faaliyetlerin analiz edilmesini işletmenin amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara yönelik faaliyetlerin planlanmasını, amaçların

¹ Zümrüt Ecevit Sati, Özlem Işık, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2011, s.542.

gerçekleştirilebilmek için eldeki kaynakları en uygun biçimde kullanılmasını sağlayan kararlardır.

Strateji konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Strateji, rekabet ortamı içerisinde etkinliğini sürdüren işletmelerin devamlı olarak ilerlemeyi amaç edinmelerini, yenilikçi bir tutum içerisinde olmalarını gerektiren ve yine işletmelerin etkinliğini sürdürdüğü çevrede ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamasına yardım eden bir yönetim aracıdır.²

- Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de incelemeye alarak ulaşmak istediği amaçlar için belirlenmiş, dinamik, uzun vadeli, nihai sonuca odaklı kararlar topluluğudur.³

-Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri inceleyerek, organizasyonun amaçlarının ve yönünün tayin edilmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesi ve gerekli araç ile kaynakların yeniden tertip edilme sürecidir.⁴

- Strateji, başarı elde etmek için bir doktrin bulma, formüle etme ve geliştirme şeklidir.⁵

-Strateji, bir amaç, bir hedef, nihai netice değil, sonuca gitmeyi sağlayacak uzun dönemli bir plan ve yol haritasıdır.⁶

- Strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca ulaşabilmek adına yapılacak askeri harekâtın planlanması ile uygulanması bilimidir.⁷

Bu tanımlar ışığında stratejiyi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Strateji, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında belli bir hedefe ulaşabilmek için sevk ve idare alanında uygulanabilecek devimsel, uzun vadeli, genel kural ve yöntemlerin tümünü içeren kararlardır.

2. Strateji Türleri

İşletmede stratejinin zorunlu kıldığı, iç ve dış analizin yapılması ile birlikte işletmenin dış çevrede karşılaşılabileceği tehdit unsurları dikkate alınarak ve fırsatlar da göz

² Nur Arzu Anafarta, “Performans Karnesi-Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İstanbul, 2014, ss.6-7.

³ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.35.

⁴ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2018, s.33.

⁵ Gizem Topsakal Acet, “Yetenek Yönetimi ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik Yetenek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.35.

⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.7.

⁷ Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017, s.36.

önünde bulundurularak güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Sonrasında bu çıktıların istinaden stratejiler belirlenir. Çok sayıda işletme sonuca ulaşabilmek için farklı stratejiler geliştirmek ve geliştirilen stratejilerden optimal bir seçim yapmak zorundadırlar. Netice olarak, işletmenin başarıya ulaşabilmesi için uzun vadeli kararlarını isabetli inceleme ve gözleme dayalı seçim yolu ile alması gerekmektedir.

Strateji türleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

a. Büyüme Stratejileri

İşletmenin başlıca amaçlarından biri de varlığını devam ettirebilmek ve pazardaki verimliliğini arttırmaktır. Bu yönde işletmenin takip edeceği temel stratejilerden birincisi ve en çok uygulanan stratejisi büyüme stratejisidir. İşletmeler kendilerini geliştirebilmek ve daha fazla kâr elde edebilmek için içinde bulundukları mevcut şartlara da güvenerek daha fazla büyümek ve gelişmek isteyebilirler.

Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler, büyüme stratejilerini iki seçeneği baz alarak uygularlar. Seçeneklerin ilki, işletmelerin bir başka işletme ile birleşmeden ve yeni işletme kurmadan mevcut kaynaklarını yatırım yaptığı alana yönlendirerek üretimini arttırdığı ve yeni mamul ya da pazarlar geliştirebildiği içsel büyümedir. Diğer büyüme stratejisi olan dışsal büyüme de ise işletmeler farklı örgütlerin bir kısmını ya da tümünü ele geçirerek yönetimini denetler. Yeni bir endüstrinin pazar payı kararlı olduğunda, halihazırda bulunan bir pazara yeni girişler zor hale geldiğinde, işletmenin ihtiyaçları pazara hızlı giriş yapmayı önemli hale getirdiğinde ve mevcut pazardaki belirsizlikler arttığında bir işletme için en uygun yöntem dışsal büyümedir.⁸ Böylelikle riski de en aza indirmek ve kâr marjını arttırmayı hedeflemektedir.

Büyüme stratejisi izleyen işletmeler, işletmenin büyümesinin sağladığı yararların yanında olumsuz sonuçlar ile de karşı karşıya kalabilir. İşletmelerin yaşadığı olumsuz sonuçlara bir örnek de gereksiz ve kontrolsüz büyümeleridir. İşletmeler büyüme stratejisini izlerken kendilerine en uygun büyüklüğün sınırlarını iyi çizmelidir. İşletmeler belli bir büyüklüğe geldiğinde işletme içi formalite, bürokrasi artacağından maliyetler de artar. Aynı zamanda diğer bir sorun olarak koordinasyon eksikliği de ortaya çıkar. Kontrolsüz, hızlı ve gereğinden fazla büyüme sebebiyle

⁸ Muhammed Seyda Akdağ, “Örgütlerde Strateji-Yapı İlişkisi: Burns ve Stalker’ın Örgüt Yapısı Türleri ile Porter’in Rekabet Stratejileri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.15.

birçok sıkıntı baş gösterir.⁹ Bu sebeple işletmeler büyüme stratejisi izlerken daha dengeli bir büyüme yolu izlemelidir.

Hemen hemen tüm işletmelerin büyüme arzusu vardır. İster küresel rekabet şartlarına adapte olma gereksiniminden ister piyasanın gerekli kıldığı yükümlülüklerden kaynaklı olsun işletmeler büyümek için çaba sarf ederler. Küresel ölçekte işletmeler ile rekabet edebilme, gelişen rekabet ortamından kaynaklanan belirsizlik ve bu belirsizlikten korunma arzusu, tüketicinin değişen davranışları, rakip işletmelerin büyük sermayeler ve ileri teknoloji ile pazarda yer alması, işletmeleri büyümeye itici sebepler arasındadır.¹⁰ Kuşkusuz ki işletmelerin çoğu büyümek ister ve işletmelere büyümeyi zorunlu kılan birçok sebep vardır.

Büyüme stratejisini yalnızca uygulayan büyük işletmeler değildir. Çevresel belirsizliklerden kaynaklanan riskler ve kaynak eksikliği yaşayan küçük işletmeler de bu stratejiyi uygulamaya isteklidir. Büyüme stratejisini uygulayan küçük işletmeler sahip oldukları sorunlarını çözebilmek için daha güvenli büyüme stratejilerini seçmeleri kendileri için daha avantajlıdır. Genel olarak büyüme işletmeye fayda sağlar. Büyümenin işletmeye sağladığı faydaların yanında işletmeye gelebilecek zararlar görmezden gelinmemelidir. Çoğunlukla işletmenin büyümesi ile sağlanan faydaların, zararlardan daha fazla olmasından kaynaklı meydana gelebilecek zararları göz ardı edebilirler.

b. Küçülme Stratejileri

Küçülme; işletmelerin esnekliğini, rekabet gücünü ve etkinliğini arttırabilmek için mevcut durumunu göz önünde bulundurarak elinde bulunan kaynaklarında planlı olarak azaltmaya gittiği bir süreci ifade eder. İşletmeler daha verimli ve faal olabilmek adına maliyetlerini düşürerek ve kaynak tasarrufu yaparak küçülebilirler. Küçülmeye gitmelerindeki amaç işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya gitmektir.

Bir işletmenin çalışma amacı kârını en üst düzeye çıkarmaktır. Eğer işletmenin içinde bulunduğu şartlar iyi değilse işletmenin ilk amacı ayakta kalmak olur. Bu sebeple işletmenin maksimuma çıkarmaya çalıştığı kâr hedefini azaltır ve bir

⁹ Neşe Özen, “İşletme Stratejileri ve Stratejik Kararların Stratejik Yönetimin Başarısına Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, ss.4-5.

¹⁰ İsmet Koçer, “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.90.

süreliliğine zarara uğramayı bile göze alabilir.¹¹ İçinde bulunulan şartlar şirketin izlediği stratejiye yön vererek doğru adımlar atılmasını sağlar.

İşletmelerin arzu edilmeyen konuları arasında çevresel risklerin artış göstermesi, beklentilerin gerçekleşmemesi, mal varlığının küçülmesi ve kaybetme riskidir. Küçülme stratejisi bu sebeple arzu edilmeyen stratejiler olmakla birlikte büyüme stratejilerinin tersine topluma ve rakip piyasaya olumsuz etkiler yapar. İşletmelerin küçülmeye gitmesindeki başlıca neden çevresel risk ve tehditler olmayabilir. İşletme iyi gelir elde edeceğine inandığı bir fırsatı kaçırmamak ve elindeki kaynaklarını bu alana yatırım olarak yönlendirmek isteyebilir. Bir diğer ifadeyle, işletme farklı bir alanda daha fazla kâr edebilmek için küçülmeye gidebilir.

Küçülme stratejileri içinde çoğunlukla üst yönetim seviyesinde uygulamaya koyulan tasarruf, kısmi ve tam tasfiye stratejileri sayılabilir. Tasarruf stratejisi, işletmenin kötü mali koşullarını iyileştirmek adına verimsiz faaliyetlerin kontrol edilerek daha verimli hale getirebilmek için işletme içine uygulanan bir stratejidir. Bu strateji daha çok işletmenin maliyetlerini düşürme, gelirlerini arttırma, aktifleri azaltma, iç etkinliğini arttırma yolu ile faaliyetleri geri çekme amacı izler.

Örgütün başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejiler kısmi ve tam tasfiye stratejileridir. Tasarruf stratejilerinin uygulamaya koyulmadığı ve önlem amaçlı görülemediği durumlarda bir seçenek olarak uygulanır.¹² İşletme faaliyetlerine uyguladığı bu alternatif stratejiler ile devam eder.

İşletme küçülme stratejisini faaliyet içerisinde bulunduğu işin tanımını farklılaştırmadan faaliyetlerinin hızını ve etkisini değiştirerek uygulamaya koyabilir. Netice itibarıyla işletme üretimini sonlandırmaz fakat gelişmede de bulunmaz. Pazar gelişimine uyum sağlayamayan işletme, pazardaki mevcut faaliyetlerini en aza indirgeyerek küçülür.

c. Durağan Stratejiler

Durağan strateji, işletmelerin gelişen pazarlarda varlıklarını koruyabilmek için uyguladıkları bir stratejidir. Bu stratejideki asıl amaç mevcut durumu koruyabilmektir. İşletmenin mevcut durumunu korumaya çalışması bir şey yapmayacağı anlamını ifade

¹¹ Tuba Şener, “Eğitimde Stratejik Planlama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.60.

¹² Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **age.**, s.201.

etmemektedir. Durağan strateji uygulayan işletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri işin alanında ve tanımında değişiklik yapmadan kendi işine devam eder. Devamlı olarak piyasa kontrolü ile durumu korumaya çalışır.

İşletmeler her daim içinde bulundukları konumdan daha iyi bir düzeye gelmek isterler ve aynı zamanda işletmeler, piyasa büyüme hızının düşük olması, pazarda yeni fırsatların bulunmadığı, pazar şartlarının kısırlılığı, rekabetin azalmaya başladığını düşünerek bu durumun uzun süreli bir kazanç sağlamayacağı, tam tersine işletmenin kârlılığını düşürecek olması nedeniyle bulunduğu konumda arzu ettiği faaliyetleri devam ettirme, üretimi arttırmadan ve üretimde riske girmeden durağan stratejilere yönelirler.¹³ Bu yönelim ile biraz daha sağlam adımlarla ve piyasa şartlarını öngörerek hareket etmiş olurlar.

Çevresel değişkenlik ve rekabet ortamında yoğunluk gibi etmenler, işletmeleri yeni yatırım stratejileri geliştirmeye, bu yarışın gerisinde kalmamaya ve dikkatli olmaya mecbur bırakmaktadır. Ortamın bu şekilde meydana geldiği durumlarda işletmeler birçok stratejinin birlikte kullanımını öngören mevcut durumun korunması stratejisini uygulamak durumunda kalırlar. Bir deyişle, rekabet üstünlüğünü yitirmeme ve varlığını devam ettirebilme manası taşıyan bu strateji, rakiplerin gerisinde kalmayarak ortalama bir skalayı yakalama maksadı içindedirler. Diğer bir deyişle durağan stratejiyi uygulayan işletmelerin maksadı risk ve meçhul ortamında ön planda olan girişimci stratejileri takip etmekten ziyade rekabet yarışının dışında kalmadan ortalama bir rölanti stratejisini izleyebilmektir.¹⁴ Durağan strateji uygulayarak işletme hem rekabet gücünü korumuş hem de piyasada var olmaya devam edecektir.

Durağan strateji, dış çevrenin hızlı değişime uğramadığı, sanayi dalı şartlarının iyi durumda olduğu, ekonomik koşulların durgun bir dönemde seyretmesi durumunda uygulanan etkili bir strateji türüdür. Bu stratejide iradeli veya dengeli bir süreç vardır. İşletme fazla riske girmeden yıldan yıla faaliyetlerini arttırmaktadır. İşletme kaynaklarını mevcut durumda yürüttüğü faaliyetlerine ayırma ya da daha hızlı rekabet üstünlüğü elde etmek için kısıtlı bir ürün ve pazar bölümü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

d. Karma Stratejiler

Karma stratejinin kendine has bir tanımı mevcut olmamaktadır ve işletmelerin uyguladıkları temel stratejilerin aynı anda veya artarda uygulanmasıyla oluşmaktadır.

¹³ Muhammed Seyda Akdağ, *age.*, s.17.

¹⁴ Alwin Toffler, *Şok- Gelecek Korkusu*, Çeviren: Selami Turgut, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981, s.7.

Rekabet piyasasında işletmeler aynı anda farklı stratejileri uygulamak zorunda kalabilirler.

İşletmeler büyüdüklerinde ve geliştiklerinde ilk başta olduğundan farklı türlerde mamul ve hizmet ortaya koyarlar. Ürettikleri her mamul ve hizmetin hitap ettiği topluluk veya bu mamul ve hizmetin üretildiği her birim farklı başarı oranlarına sahip olacağından her bir mamul için bazen strateji çeşitlerini eş zamanlı uygulayabilirler. Demek oluyor ki işletmeler her bir biriminde farklı strateji türleri uygulayabilir ve yine bir işletme zaman kavramına istinaden meydana gelen farklı durumlara göre değişik strateji türlerini eş zamanlı veya farklı zaman dilimlerinde uygulamaya koyabilir.¹⁵ Aynı anda farklı stratejiler ürüne göre birime göre uygulanabilir.

Bir örnekle, işletmenin herhangi bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanırken bir diğer iş biriminde küçülme stratejisi uygulanabilir. Bazı iş kollarına yeni giriş yapan işletmeler, bazı iş kollarında faaliyetlerini azaltma yoluna gidebilirler; birtakım yeni mal veya hizmetleri faaliyet konularına dahil ederken, mevcut mal ve hizmetlerden kimilerinin üretimini devamlı veya geçici olarak sonlandırabilirler.¹⁶ Böylelikle karma strateji uygulamış olurlar.

İşletmelerin içinde bulundukları yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için çoğu kez her bir iş biriminde farklı strateji türleri uygulayabilirler. Karma strateji türünde aynı anda birden fazla strateji türünün uygulanması ya da zaman içinde seneden seneye uygulanan stratejilerin değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Strateji türleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

¹⁵ Tuğba Şener, **age.**, s.60.

¹⁶ Nur Özkan, “Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s.33.

Tablo 1. Temel Stratejiler Tablosu

TEMEL STRATEJİLER	Büyüme Stratejileri (Üretimde ve kaynaklarda artışa gidilir.)
	Küçülme Stratejileri (Maliyetler düşürülerek kaynak tasarrufu sağlanır.)
	Durağan Stratejiler (Mevcut durumu koruma stratejisi uygulanır.)
	Karma Stratejiler (Aynı anda iki veya daha fazla strateji uygulanır.)

B. Stratejik Yönetim, Kavramı, Tanımı, Amacı, Önemi, Süreci, Düzeyleri, Araçları, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, Aşamaları, Özellikleri ve Yararları

1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim alanında 1980’li yıllar itibariyle kullanılmaya başlanan strateji kavramı, geleceğe yönelik tahmin gücü sebebiyle yöneticileri daha kısa süreli planlara yönlendirmiştir. Bu planlar doğrultusunda hedeflere ulaşabilmek önemli hale gelmiş ve stratejik yönetim işletmeler için ön planda tutulmaya başlanmıştır.

İşletmeler, yoğun rekabet koşullarında faaliyetleri ve verimliliğinde artış sağlamak için farklı yönetim tarz ve şekillerini kullanmak zorunda kalırlar. Son yıllarda yaşanan özellikle ekonomik, politik ve sosyal değişimler ile birlikte işletmeler çevreye uyum sağlamak, ani değişimlerden minimum düzeyde etkilenmek ve başarı elde edebilmek için çok iyi yönetim sistemine sahip olmalıdır. İşletmenin içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi için şirket içi değişimlerde en büyük yükü taşıyan üst yönetimdir. Bu konuda üst yönetimin birçok görevi vardır. Bu görevleri şöyle sıralayabiliriz: ¹⁷

- İşletmenin stratejileri belirleyerek uygulamaya koyması,
- İşletmenin içinde bulunduğu çevre ile ilişkilerini düzenleyecek yöneticilerin görev ve sorumluluğunun belirlenmesi,

¹⁷ Şeyda Serdar, “Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.57.

- Özel günlerdeki sosyal etkinliklere ve törenlere katılması,
- İşletmenin kriz ortamında ayakta kalabilmesi için gerekli ön çalışmaların yapılması,
- Personel ihtiyacı ve gerekli eğitimlerin sağlanması,
- İşletmenin standartlarının belirlenmesi. Anlaşılacağı üzere rekabet koşullarında işletmelerin üst yönetimine oldukça fazla iş düşmektedir.

Stratejik yönetim, işletmenin tamamına ve bütün birimlerine stratejik davranış şeklinde akseder. Artan rekabet koşulları yöneticileri alacağı tüm kararlarda ve faaliyetlerinde stratejik davranmaya yönelir. Bu doğrultuda işletme yöneticileri, stratejik davranış şeklini tüm birimlere yansıtma tutumu içinde olurlar. Çeşitli bakış açılarına göre stratejik yönetim ile alakalı fazla sayıda tanım vardır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Stratejik yönetim, bir işletmenin varlık sebebini, faaliyetinin ne olduğunu ve amaçladığı hedefleri meydana getiren yönetim tekniğidir.¹⁸
- Stratejik yönetim, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek ve uzun vadede ayakta kalabilmek için mevcut tüm kaynaklarının randımanlı ve etkili bir biçimde kullanılmasıdır.¹⁹
- Stratejik yönetim, etkili stratejileri formüle etmeyi, uygulamayı ve bunların sonuçlarını değerlendirmeyi, kontrol etmeyi amaçlayan kararlar ve faaliyetler dizisidir.²⁰
- Şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için kendini ve çevresini değerlendirme sürecine verilen isimdir.²¹

¹⁸ Ercan Hoşkara, “Ülkesel Koşullara Uygun Sürdürülebilir Yapım İçin Stratejik Yönetim Modeli”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.126.

¹⁹ Sinan Çıkmak, “İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012, s.7.

²⁰ Mehmet Şerif Yıldız, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yerel Yönetimlerde Uygulanması ve Stratejik Planlara Yansımaları: Van Büyükşehir Belediyesi ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Karşılaştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2020, s.7.

²¹ Gökür Ersarı, “Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2018, s.21.

Stratejik yönetim kavramına ilişkin yapılan tanımlardan yola çıkarak bu kavramı şöyle tanımlamak mümkündür. Stratejik yönetim, işletmenin yoğun rekabet koşullarında hedefine ulaşabilmek için stratejilerin belirlenmesi, gerekli araştırmaların ve değerlendirmelerin yapılma sürecidir.

2. Stratejik Yönetimin Amacı

Stratejik Yönetim kavramının temelini, ulaşılacak istenilen hedefler doğrultusunda strateji geliştirmek ve bu stratejiyi titizlikle uygulamak, sonuca giden yolda doğru adımlar izlemek düşüncesi oluşturur.

Stratejik yönetim, değişen çevre koşullarında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine, mevcut kaynaklarına göre karar verilmesini gerekli kılar. Verilen kararlar işletmenin bilgi odaklı, gelişime açık bir yönetim şeklinin benimsenmesini, uzun vadeli değişimlerin planlı olarak önceden anlaşılmasını kolay hale getirmektedir. Bu sayede işletmenin büyümesi, elde etmiş olduğu başarı, dış faktörlerin olumsuz etkilerinden korunarak planlanmış ve kontrol edilmiş olur.²² İşletme için mevcut şartların dikkate alınması bu anlamda önem arz eder.

Stratejik yönetimin amacı, işletmenin uzun vadede verimliliğini arttırmak ve performansını maksimum düzeye çıkarmaktır. Takım çalışmasına bağlı olarak işletmenin amaçlarına ulaşmasının önemini dikkate alır. Aynı zamanda işletmenin iç ve dış çevresini analiz etmeye olanak sağlar. İşletmeye içeriden veya dışarıdan gelecek beklentilere cevap verebilme, işletmenin geleceği öngörmesine, kurumu müşterek bir amaca sevk etme, çevreye uyumlu faaliyette bulunmaya, olanak sağlar.²³ Stratejik yönetim, işletmenin yönetim sürecinde oldukça büyük bir paya sahiptir. Bir süreç olarak stratejik yönetim, işletmenin ne yapması ve ne şekilde yol alması gerektiği konusunda kararlara varabilmeyi sağlamaktadır.

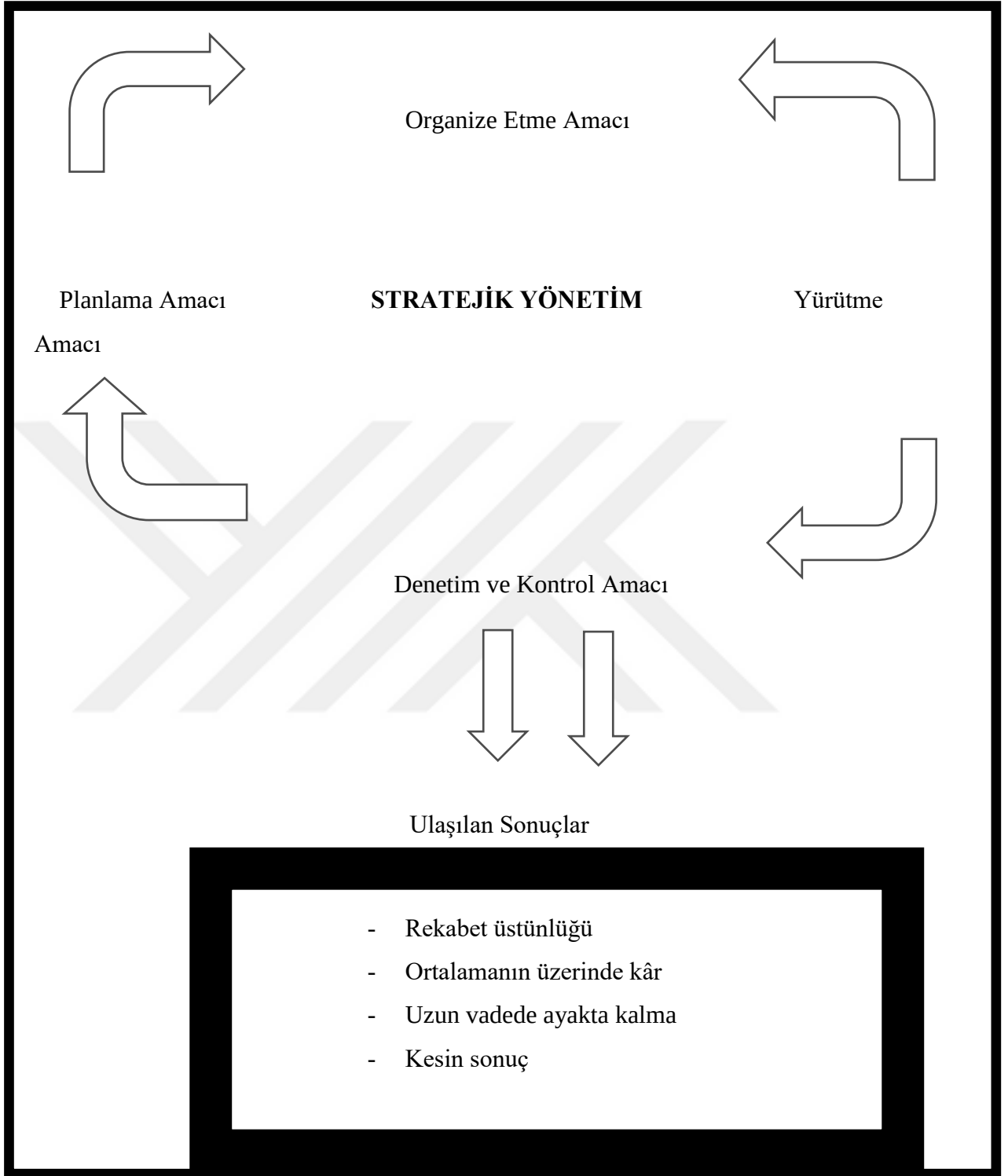
Stratejik yönetimin dört temel amacı Şekil 1’de gösterilmiştir:²⁴

²² Hatice Şeker, “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2012, s.12.

²³ Sinan Çıkmak, **age.**, s.7.

²⁴ Nil Özveren Aşkın, “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamaya Bakış ve Uygulama Engelleri: Mersin İlindeki Devlet Okulları ve Özel Okulların Karşılaştırmalı Analizi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin, 2021, s.44.

Şekil 1. Stratejik Yönetimin Temel Amaçları



3. Stratejik Yönetimin Önemi

İşletmeler için stratejinin önemli olmasının iki ana nedeni bulunmaktadır. İlki, üst yönetimin işletmenin iş akışını nasıl yürüteceğini dinamik bir şekilde planlaması gerektiğidir. İyi planlanmış bir stratejinin kurumun rekabet üstünlüğü sağlama, ayakta

kalabilme, müşteri memnuniyeti sağlama yolunda iyi bir avantaj kazanmasını sağlar. İkinci önemli neden ise; etkili bir strateji planlamanın ve uygulamanın şirkete büyük ölçüde kâr avantajı, yatırım getirisi sağladığıdır.

Yöneticilerin stratejik yönetimin önemine istinaden tüm birimlerinde ayrı ayrı strateji planlamaları gerekir. Planlanan stratejilerin zamanlamasının ve takibinin başarılı bir şekilde izlenmesi gereklidir. İşletme için gerekli olan mali ve teknik imkânların sağlanması da yöneticilerin sorumluluğundadır. Sorun teşkil edecek problemleri kimlerin, nasıl çözüme kavuşturacağı ve bir karara bağlayacak olduğu da yönetici ve ilgili birimlerin ortak çözümü ile sonuca ulaşır.²⁵ Birim özelinde stratejilerin planlanması ve takibi başarı elde etmek için önemlidir.

Stratejisi olmayan işletmeler rekabet koşullarında olası risklere karşı önünü görememekte ve faaliyetlerine yön verememektedir. Bu nedenle stratejik yönetim sayesinde işletmeler, kısa ve uzun vadede amaçlarına ulaşabilmekte ve örgütsel yön çizebilmektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim süreci ile edinilen bilgiler, işletmenin hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenlerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlar. Bu sayede tüm çalışanların performansını artırma yönünde bir sonuca ulaşılır.

4. Stratejik Yönetim Süreci

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek, uzun vadede ayakta kalabilmek için toplanan bilgiler, yapılan analizler, seçimler ve alınan tüm kararların oluşturduğu süreç stratejik yönetim sürecini ifade eder.

İşletmelerde stratejik yönetim süreci üç temel süreçten meydana gelir. Bu süreçleri stratejilerin geliştirilmesi, stratejilerin uygulanması, stratejilerin sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi olarak sıralayabiliriz. Tüm bu süreçlerden her biri kendine ait alt adımlardan oluşur.²⁶ Bu adımlar stratejinin başarıya ulaşabilmesinde oldukça önemlidir.

²⁵ Murat Serhat Avcu, “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.5.

²⁶ Berna Önder, “Elektronik İş (E-Business) Kavramının Firmalardaki Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s10.

Stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalar stratejilerin geliştirilmesi ile başlar ve bu süreçte işletmenin durumunun analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanır. Bu ilk adımda Çevre Analizi, Kaynakların Analizi ve Değerlerin Analizi gerçekleştirilmektedir. Çevre Analizinin alt adımları Endüstri Yapısının Analizi ve Ürün/Pazar Analizinden oluşmaktadır. İşletmenin dış çevresinde karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatlar belirlenip pazar ve ürün segmentasyonu, pazarın büyüklüğü, tedarik yapısı incelenir. Kaynakların Analizinin alt adımları ise Fonksiyonel Analiz ve Stratejik Kabiliyet Analizinden oluşmaktadır. Fonksiyonel analiz, Değer Zinciri Analizi ve işletme fonksiyonlarının değerlendirilmesi adımlarını içerir. Stratejik Kabiliyet Analizinin içeriğindeki adımlar ise beşeri kabiliyetler ve operasyon, organizasyon değerlendirmesidir. Ortak değerlerin incelenmesi ve şirket kültürü Değerlerin Analizi anlamına gelmektedir. Bu süreçte şirketin amaç ve misyonu, temel değerleri açıklığa kavuşturulmaktadır. İstikamet ve strateji belirleme, stratejik analiz, strateji uygulama ve değerlendirmeye Değerlerin analizi temel oluşturacaktır. Stratejik seçim aşamasında analiz süreci sonunda elde edilen bilgiler ışığında alternatifler belirlenir ve bu alternatifler arasında en doğru stratejinin seçilmesi adımları yer alır. Stratejilerin uygulanması için en önemli olan iyi bir organizasyondur. İşletme için seçilen stratejiye göre yöneticilerin sorumlulukları ve yetki alanları düzenlenmelidir. Örgüt kültürünün yeni stratejilere adapte olması ve işletmenin belirlediği yeni hedeflerine uyumlu ortak değerler türeterek çalışan personelini motive etmesi stratejilerin başarılı olabilmesi için mutlak surette gereklidir.²⁷ Bu aşamalar sonucunda ulaşılan veriler, yapılan analizler ve seçimler, alınan stratejik kararlar işletmelerin çok önemli fırsatlar yakalayabilmelerine, işletmelerin uzun dönemli ayakta kalabilmelerine avantaj sağlamaktadır.

İşletmeler seçilen stratejiyi uyguladıktan sonra uygulama sonuçlarını kontrol edip değerlendirmelidir. Değerlendirmeler sonucunda uygulanan strateji ile işletme istenilen sonuçlara ulaşabildi mi? Eğer işletme istenilen sonuçlara ulaşamamış ise nedenlerinin ne olduğu araştırılmalıdır.

Tablo 2’de stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalar ve bu aşamalara temel sağlayan ana yaklaşımlara yer verilmiştir.

²⁷ Berna Önder, *age.*, s13.

Tablo 2. Stratejik Yönetim Süreci, Temel Öğeleri ve Yaklaşımlar

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	TEMEL ADIMLAR	ALT ADIMLAR	YAKLAŞIMLAR
STRATEJİK ANALİZ	ÇEVRE ANALİZİ	Endüstri Yapısının Analizi	Porter 'ın 5 faktörü Stratejik Üçgen Tedarik Zinciri Analizi Rekabet Analizi SWOT Analizi
		Ürün Pazar Analizi	Pazarın Büyüklüğü ve Gelişimi Analizi Ürün ve Pazar Segmentasyonu Talep ve Tedarik Yapısı
	KAYNAKLARIN ANALİZİ	Fonksiyonel Analiz	Pazarlama/Üretim/ Finansman/ArGe Faktörleri Analizi Değer Zinciri Analizi
		Stratejik Kabiliyet Analizi	İnsan Kaynakları Faktörleri Beşeri Kabiliyetler Operasyon ve Organizasyon Değerlendirmeleri
	DEĞERLER	Şirket Kültürü ve Ortakların Beklentisi Analizi	Temel Değerler ve Amaç Misyon Ortakların ve çalışanların beklentisi
STRATEJİK SEÇİM		Stratejik Opsiyon Üretme (Stratejiler Geliştirme)	Porter 'ın Temel Stratejileri Pazar/Ürün/Rekabet Analizi (Portföy Analizi, BCG, GE, PIMS, vb.) Birleşme, Satınalma, İşbirliği Stratejileri
		Stratejik Değerlendirme ve Karar Verme	Fizibilite Uygunluk Karar Ağaçları Senaryo Analizi Fayda-Zarar Analizi
STRATEJİK UYGULAMA		Kaynakların Planlanması ve Düzenlenmesi	Operasyon ve Süreç Tasarımı Varlıkların Planlanması İşgücünün Planlanması
		Organizasyon Yapısının Belirlenmesi	Yapının Tasarımı Roller ve Sorumlulukların Belirlenmesi Yönetim Sistemleri ve Kontrol
		Değişim Yönetimi	Eğitim, Anlaşmalar İş süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (BPR)

Kaynak: Berna Önder, age., s.11.

5. Stratejik Yönetimin Düzeyleri

Bir işletme için stratejik yönetim süreci çeşitli düzeylerde oluşmaktadır. Tamamen işletmenin ihtiyaçlarına göre şekil alan düzeyler her bir birim özelinde farklı bir formdadır. Çok yönlü şirketlerde iyi bir strateji oluşturmak için farklı türde stratejik karar düzeyleri meydana gelmektedir. Stratejik yönetim sürecinin üç temel düzeyi; şirket stratejisi, işletme stratejisi, fonksiyonel stratejidir.

Bu düzeylerin detaylı açıklaması aşağıda verilmiştir.²⁸

Şirket Seviyesindeki Stratejik Yönetim: Bu seviyede stratejik yönetimin sorumluluğu üst yönetime aittir. Şirket seviyesindeki yönetim kadrosu; yönetim kurulu, genel müdür, diğer birim yöneticileri ve şirket yönetimi ile ilgili personellerden oluşmaktadır. Stratejik yönetim ile ilgili tepe yönetimin asıl görevi şirketin misyonunu gerçekleştirebilmek için stratejilerin planlanması ve uygulamaya konulmasıdır. Kısacası işletmede kimin için ne yapılmalıdır denebilir.

İşletme Seviyesindeki Stratejik Yönetim: İşletme stratejisi seviyesi belli bir ürün veya pazar kolunda rekabetin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Bu düzeydeki strateji ile her bir iş birimi rekabet avantajlarını en iyi şekilde kullanarak tüm birimlerin birleşimi ile işletmenin genel rekabet avantajı düzeyi belirlenmiş olur. Bu eylem gerçekleştirilirken birimlerin birbirleri arasındaki rekabet, şirketin amaçlarına ters düşerek zarar vermesi kesinlikle önlenmelidir.

Fonksiyonel Seviyede Stratejik Yönetim: İşlevsel kısımlara ait kararlardan oluşan strateji ise fonksiyonel stratejiyi oluşturur. Bu strateji en sık kullanılan kaynakların performansının artırılmasını sağlamaya yöneliktir. Bu düzeydeki en önemli strateji ögesi rekabet üstünlüğü ve sinerjidir.²⁹ Fonksiyonel seviyede stratejik yönetimdeki kararlar işlevsel ve performans arttırmaya yöneliktir.

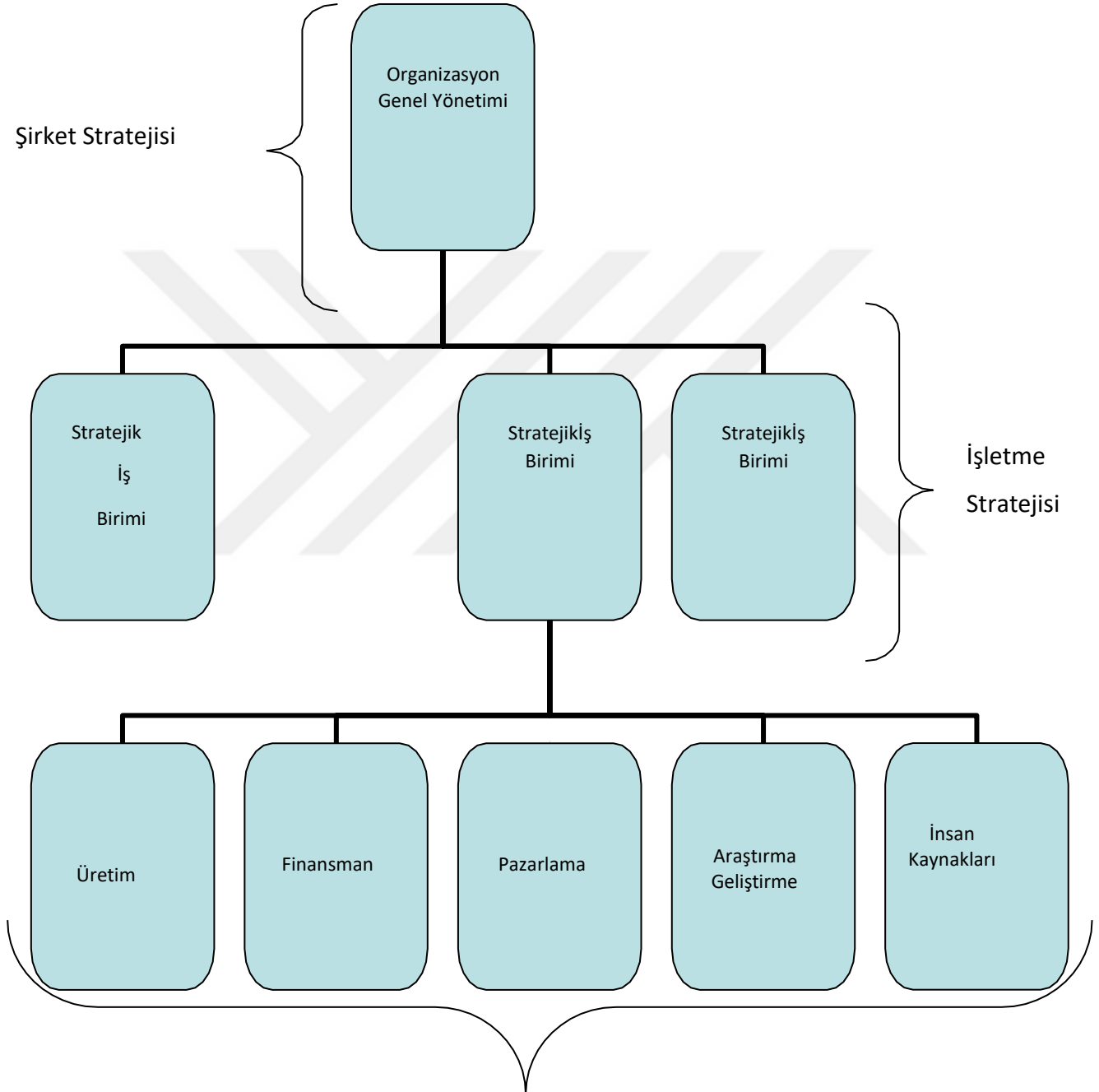
Yukarıda belirtilen bu üç düzeydeki strateji birbiri ile bağlantılıdır ve bir üst düzey strateji her zaman alt stratejilere yön verir. Aynı zamanda alt stratejiler de üst

²⁸ Yıldırım Çetmeli, “Organizasyonlarda Küçülme Stratejilerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Türk Hava Kuvvetlerinin Küçülme Stratejisine İlişkin Bir Öneri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.12, Hüseyin Rıdvan Yurtseven, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995, s.19.

stratejileri desteklemelidir. Bu üç düzeyin uygulanması ve ele alınış şekli işletmenin uzun vadedeki başarısını etkilemektedir.

Stratejik yönetim düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:³⁰

Şekil 2. Stratejik Yönetimin Düzeyleri



³⁰ Baver Alyakut, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.60.

6. Stratejik Yönetimin Araçları

İşletmeler, stratejik yönetim modelini uygulamaya koyarken sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için birçok araç ve teknik kullanırlar. Kullandıkları araç ve teknikler ile karşılına çıkabilecek problemleri tanımlama ve bu problemlere çözüm bulabilmek için rastgele değil sistemli ve programlı bir şekilde ilerlerler. Bu sayede stratejik yönetim kavramının önemi artmış, stratejik yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmeler için stratejik yönetim araçlarının yoğun bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır.

Stratejik yönetimin başlıca araçları şunlardır:³¹

- SWOT (GZFT) Analizi
- Portföy Analizi
- Q-Sort Analizi
- Senaryo Analizi
- Vizyon/Misyon Bildirisi
- Arama Konferansı
- Delphi Tekniği
- Nominal Grup
- Çoklu Oylama
- Açık Grup
- Kalite Çemberleri
- Fayda-Maliyet Analizi
- Risk Analizi
- Kıyaslama

İşletmeler stratejik yönetimi uygularken yukarıda belirtilen araç ve teknikleri uygulayarak karşılına çıkacak tehditleri öngörme, problemleri tespit etme ve çözüm üretme, rekabet üstünlüğü kazanma, uzun vadede ayakta kalabilme imkânı sağlarlar.

³¹ Nazife Demirhan, “Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, s.41.

7. Stratejik Yönetimin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

Stratejik Yönetim içerisinde birçok kavramı bulundurulur ve stratejik yönetim sürecine daha iyi hâkim olabilmek için bu kavramları bilmek gereklidir.

Stratejik yönetim ile ilgili kavramları şu şekilde sıralayabiliriz:

a. Amaç ve Hedef

Amaç, bir işletmenin belirlenmiş ve ulaşmayı arzu ettiği durumdur. Stratejik yönetim sürecinden önce işletmenin amaçlarının belirlenmesi, sonuca ulaşabilmek adına stratejinin planlanmasına temel oluşturmaktadır.

İşletmelerin yol gösterici amaçlarını planlanması için gerekli ilkeler şunlardır:³²

- Amaçlar anlaşılır ve açık olmalı,
- Amaçlar ölçülebilir aynı zamanda esnek yapıda olmalı,
- Amaçlar gerçekçi, kararlı ve ulaşılabilir formda olmalı,
- Misyon, vizyon ve temel değerlere yönelik olmalı,
- Hedeflenen sonuçları net olarak ifade etmeli, fakat hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşılacağını detaylı olarak açıklamamalı,
- Durum analizi neticelerine uygun olarak şekil almalı,
- Amaçlar her seviyede birbiriyle uyumlu olmalı,
- Amaçlar önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemeli,
- Kısa ve uzun dönem baz alınarak ulaşılacak amaçlar birbirinden ayrı olmalı,
- Orta vadeli bir zaman periyodunu kapsayacak şekilde belirlenmeli,
- Uygulayıcılar tarafından amaçlar kabul edilmeli ve benimsenmeli,
- Uygulayıcılar açısından amaçlar motivasyon artırıcı olmalı,
- Hedefler için belirleyici olmalı ve bir çerçeve çizmelidir.

Hedef ise işletmenin planladığı ve belirlediği amaçları sonuca ulaştırmaya yönelik ölçülebilir alt amaçlardan oluşmaktadır. Bir amacı gerçekleştirebilmek için birçok hedef belirlenebilir.

³² Seval Kurt, “Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016, s.8.

İşletme hedefleri sonuca odaklı, iddialı ama mümkün olmalı, anlaşılabilir ayrıntılara yer verilmeli, oldukça açık ve zaman sınırları belli, ölçülebilir olmalıdır.³³ Amaç gibi hedef de stratejik yönetimin ilgili olduğu kavramlar arasındadır.

b. Misyon ve Vizyon

Misyon, bir işletmenin varoluş sebebini ifade eden asıl amaç ve hedefini net bir şekilde belirten kavramdır. İşletmenin neye ulaşmak istediğini, ortaya çıkarmış olduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir değerdir.

Bir misyonun sahip olması gereken özellikler şunlardır:³⁴

- Misyon işletmenin ortak değer ve görüşü ile meydana gelmelidir,
- Misyon işletme için uzun dönemli bir amaç niteliği taşımalıdır,
- Misyon işletmeyi mevcut pozisyondan daha iyiye, üstün başarıları yönetmek için hazırlar nitelikte olmalıdır,
- Misyon işletmede çalışan tüm personeli kapsar nitelikte olmalıdır,
- Misyon her işletme için özel ve sadece o işletmeye özgü olmalıdır,
- Misyon niceliklerle bağlantılı bir değer değil, niteliklerle bağlantılı bir değer olmalıdır,
- Misyon işletmenin dışına yönelik olmalıdır,
- Misyon mevcut pazar dikkate alınarak hazırlanmalıdır,
- Misyon ile ilgili ifadeler aşağıdaki soruları yanıtlayabilecek şekilde oluşturulmalıdır.

Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- İşletmenin varoluş nedeni nedir?
- İşletmeye kimler hizmet ediyor?
- İşletmenin alanı nedir?
- İşletme hangi ihtiyaçlara cevap verebiliyor?
- İşletmenin yapmakla yükümlü olduğu yasal sorumluluklar nelerdir?
- İşletmenin ilk baştaki amacı zaman içinde değişti mi?

³³ Seval Kurt, **age.**, s.8.

³⁴ Safa Acar, “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 2014, ss.77-78.

Vizyon kavramı, işletmelerin gelecekte olmak istedikleri, gelmek istedikleri konum olarak ifade edilebilir. Başarılı toplumların, işletmelerin hikâyeleri incelendiğinde her birinin bir vizyonu olduğu sonucuna ulaşırız.

Vizyon kavramı, bir işletmenin veya bir kişinin gelecekte olmayı arzu ettiği durumu kelimeler ile ifade eden bir resim veya fotoğraftır.³⁵ İşletmenin gelecek ile ilgili hayal ediş şekli de diyebiliriz.

c. Politika

Politika stratejik yönetimin ilgili olduğu kavramlar arasında gelir. İşletmenin belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirebilmek için izlemiş olduğu yol ve genel planları politika olarak tanımlayabiliriz.

Şirketin izleyeceği politikalar belirlenirken dikkat edilecek husus şirketin amaçlarıdır. Politikalar bu sebeple ne yapıldığı ile değil ne yapılması gerektiği ile ilgilenirler. Ayrıca bir şirkette politikalar yol gösteren bir pusula değil, uygulamalar dizinidir.³⁶ Politikalar belirlendikten sonra sık sık değiştirilemezler.

d. Taktik ve Değerler

Birer plan türü olan stratejiler gibi taktikleri de sayabiliriz. Stratejilerin birer parçası olan taktikler sonuca odaklı değil stratejilerden daha ayrıntılı bir biçimde hazırlanır. Taktikler kısa süreli ve dinamik faaliyetlerdir. Stratejinin başarıya ulaşması ve gerçekleşmesi için yardımcı eylemler olarak da karşımıza çıkarlar.

Değerler ise işletmenin kültürünü, ahlaki ilkelerini, felsefesini ve geçmişini anlatan, stratejik yönetimin ilgili olduğu kavramlar arasında yerini alır. İşletmenin temel değerleri davranışlarına ve geleceğine yön verir.

e. Plan ve Program

Plan kavramı çoğunlukla program, yöntem, politika, strateji gibi kavramları da içine almaktadır. Plan, izlenecek yol ve davranış şekli, planlama ise amaçlara ulaşabilmek için araçların ve imkânların belirlenmesidir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için birden fazla planı olabilir. Planların her biri amaca giden olası bir yol şeklindedir. Elde edilen bilgilere dayanarak planlar

³⁵ Safa Acar, **age.**, s.78.

³⁶ Baver Alyakut, **age.**, s.57.

ortaya çıkartılır. Plan işletmenin içinde bulunduğu çevre ile yakından ilgili olup çevre faktörü dikkate alınarak muhtemel değişkenlere göre plan hazırlanmalıdır.³⁷ Değişkenlerin öngörülerek hazırlanan planlar başarıya ulaşmada etkindir.

Programlar, ortak bir paydada işletmenin amaçlarını, belirlenmiş politikaların görevlerini ve uygulama yöntemlerini birleştirmektedir. Bu sayede işletmeyi amaçlara ulaştıracak hareketler belirlenmiş, ayrılacak kaynakların ayrıntılı birer dökümü çıkarılmış, yapılacakları kimin yapacağı belirlenmiş, ne yapılacağı, yer ve zaman belirlenmiş olur.

8. Stratejik Yönetimin Aşamaları

Stratejik yönetim sürecinin hareket şekli en üst kademelerden alt kademelere doğrudur. İşletmenin stratejik yönünü belirlemek üst kademe yönetiminindir. Stratejik düşünmenin yaşama yansıtıldığı sistematik bir yaklaşım olan stratejik yönetim belli başlı aşamalardan oluşur.

Stratejik yönetim temel aşamaları şunlardır:³⁸

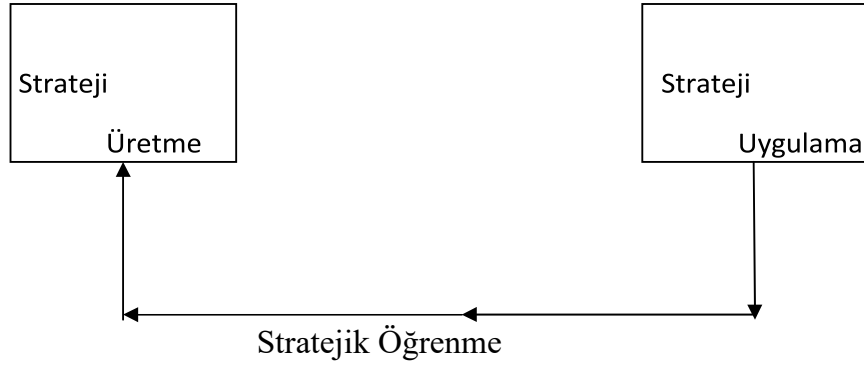
- **Strateji üretme:** “Stratejik düşünme” süreci olarak adlandırılabilir ve bu sürecin sonunda stratejiler oluşturulur.
- **Strateji uygulama:** İşletme için üretilen stratejilerin uygulamaya konulması ile oluşan adımdır.
- **Stratejik öğrenme:** Uygulamaya konulan stratejiler ile elde edilen yeni bilgilerin ve deneyimlerin, yeni stratejiler oluşturulmasına katkı sağlaması adıımıdır.

³⁷ Safa Acar, **age.**, s.82.

³⁸ Erhan Durur, “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep İli örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2009, s.41.

Strateji üretme döngüsü Şekil 3’te gösterilmiştir.

Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci



Stratejik yönetim aşamalarını şöyle sıralayabiliriz: ³⁹

- Çevrenin analizi
- Amaçların belirlenmesi
- Stratejik seçeneklerin analizi
- Stratejik seçeneklerin analizi
- Stratejik seçenekler arasında tercih yapılması
- Stratejilerin uygulamaya koyulması
- Kontrol ve değerlendirme

Stratejik yönetimin aşamaları strateji üretmekle başlamakta, stratejileri uygulamaya koyarak devam etmekte, stratejik öğrenme ile sonuçlanmaktadır.

9. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Genel yönetimin taşıdığı tüm özellikleri stratejik yönetim için bulundurmaktadır. Planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetim gibi yönetimin temel fonksiyonlarını da stratejik yönetim içinde taşır.

Stratejik yönetimin kendine özgü birçok özelliği vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:⁴⁰

- Stratejik yönetim, işletmedeki en tepe noktadaki yönetimin bir fonksiyonu olarak düşünülmelidir. Çünkü stratejik yönetim tamamıyla işletmenin geleceğini hedef alır.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.74.

- Stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna yöneliktir ve geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirdiği gibi sonuca ulaşabilmek için ne yapılmalı sorusuna cevap arar.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak görür ve bu bütünün tüm parçaları ile ilgilidir. Stratejik kararların alınması sonucunda ortaya çıkan etkilere istinaden bütün-parça ilişkisine dikkat eder.
- Stratejik yönetime göre açık bir sistem olan işletme için çevre çok sıkı izlenen bir etkendir.
- Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresine karşı toplumun menfaatlerini korumak gibi bir sosyal mesuliyet sahibidir.
- Stratejik yönetim, işletmenin belirlenmiş ana amaçlarına ulaşabilmek için etkili bir şekilde kaynak dağıtımını yapar.
- Stratejik yönetim, alınan kararlar, belirlenen amaçlar ve etkinlikler içinde şirketin en altta kalan birimine kadar herkesin hemfikir olan hareket noktasıdır.

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğine ve vizyonuna yönelik, bütün-parça ilişkisini dikkate alan, kaynak dağıtımını yapan, sorumluluk sahibi, açık bir sistemdir.

10. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim artan rekabet koşullarında ve değişen ve riskin fazla olduğu bir ortamda işletmeye bir istikamet çizer. İşletmenin amaçlarını net bir şekilde ifade eder ve ne yapılması gerektiği konusunda pusula görevi görür. Geleceği tahmin etme, muhtemel riskleri ve tehditleri öngörme imkânı verir.

Stratejik yönetim anlayışı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme, diğer işletmeler karşısında ne durumda olduğunu saptamaya imkân sağlar. Böylelikle işletme nasıl davranması gerektiği, ne gibi önlemler alması gerektiği konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur.

Stratejik yönetimin yararlarını şöyle sıralayabiliriz: ⁴¹

- Stratejik yönetim yaşanan değişimlerin daha erken öngörülebilmesi için işletmelere imkân sağlar.

⁴¹ Beste Pınar Demirbaş, “Stratejik Yönetim ve Sigorta Sektöründeki Bir İşletmede Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020, ss.11-12.

- Stratejik yönetim, açık ve net gayeler ve eğilimler elde edilmesine olanak tanır.
- Stratejik yönetim sürecindeki yapılan araştırma üst yönetime ilerleme sağlama konusunda yardım eder.
- Stratejik yönetim eşliğinde yapılan işler daha etkili olur.
- Stratejik yönetim, alınan iş ile ilgili hükümleri düzenli hale getirir.
- Stratejik yönetim, şirketlerin esas sorunlarını araştırıp tespit etmede üst yönetime yardım sağlar.
- Stratejik yönetim, kaynaklarının kullanımına, kişisel projelerin koordinasyonuna, bütçeye, şirketin iletişimi gibi kısa vadeli planlamanın yapılmasına ve gelişmesine katkıda bulunur.

Görüldüğü gibi stratejik yönetim işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Geleceğe dönük yön çözmekte ve pusula görevi görmektedir.

C. Stratejik Yönetim Ekibi, Stratejik Yönetim Modeli ve Stratejik Yönetimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

1. Stratejik Yönetim Ekibi

Stratejik yönetimin hazırlık aşaması, uygulama ile neticelerin ölçülmesi yöneticilerin sorumluluğudur. Stratejik yönetim sürecine çoğunlukla orta düzey yöneticilerden bir tanesi bazen birkaçı bazen de hepsi katılım sağlayabilirler.

Üst yönetim; Genel Müdür, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, , Bölüm Müdürleri, Danışmanlar, Stratejik Planlama Grubundan oluşur. Aynı zamanda Stratejik Yönetim, iki ve daha fazla işkolunda faaliyette bulunan işletmelerde Stratejik Planlama olarak yer alır. Şirket ve işletme düzeyinde ayrı ayrı hazırlanıp daha sonrasında şirket düzeyinde birleştirilir. CEO (Chief Executive Officer) genel olarak stratejik iş birimli ve çok işletmeli şirketlerde geçerli olmaktadır. Buna yönelik stratejik planlar, işletme düzeyinde ve şirket düzeyinde ekiplerce hazırlanır. Şirket düzeyinde birden fazla işkolunda faaliyette bulunan Limited Şirkete veya A.Ş. (Anonim Şirket)'e sahip holdinglerce kullanılır. Bazen **“kurumsal düzeyde”** anlatımıyla şirket düzeyi deyişle eş anlamlı olarak da kullanılır. Örnek olarak Koç Grubu, Ülker Grubu, Sabancı Grubunu verebiliriz. Stratejik Planlamayı hazırlayan ekip, CEO (Chief Executive Officer) ve Yardımcıları, Finansman Üst Düzey Yöneticisi (CFO, Yönetim Kurulu Başkanı, Chief Financial Officer), Bilgi Teknolojileri Üst Düzey Yöneticisi

(CITO, Chief Information Technologies Officer), Operasyonlar Üst Düzey Yöneticisi (COO, Chief Operating Officer) ve Stratejik Planlama Grubu, Stratejik Planlama Danışmanlarıdır. İşletme düzeyinde stratejik planları hazırlayan ekip, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı Üyeleri, Bölüm Müdürleri, Genel Müdür Yardımcıları, ve Danışmanlardır.⁴² Özetle stratejik yönetim ekibinde yer alan kişileri şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetim Kurulu Başkanı,
- CEO (Chief Executive Officer) ve Yardımcıları,
- Finansman Üst Düzey Yöneticisi (CFO, Chief Financial Officer),
- Teknolojileri Üst Düzey Yöneticisi (CITO, Chief Information Technologies Officer),
- Operasyonlar Üst Düzey Yöneticisi (COO, Chief Operating Officer) ve Stratejik Planlama Danışmanları,
- Stratejik Planlama Grubu,
- Yönetim Kurulu Başkanı Üyeleri,
- Genel Müdür,
- Bölüm Müdürleri,
- Genel Müdür Yardımcıları,
- Danışmanlardır.

Sonuç olarak stratejik planları şirket ve işletme düzeyine göre hazırlayan ekipler vardır. Bu iki düzeydeki ekip birbirinden farklılık göstermektedir.

2. Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik yönetim ortaya çıktığı dönemden itibaren oldukça fazla işletme tarafından uygulamaya koyulmuş ve işletmelerin yaşadığı başarılı veya başarısız deneyimler ile günümüzde çoğu işletme tarafından benimsenen, uygulanan bir model halini almıştır.

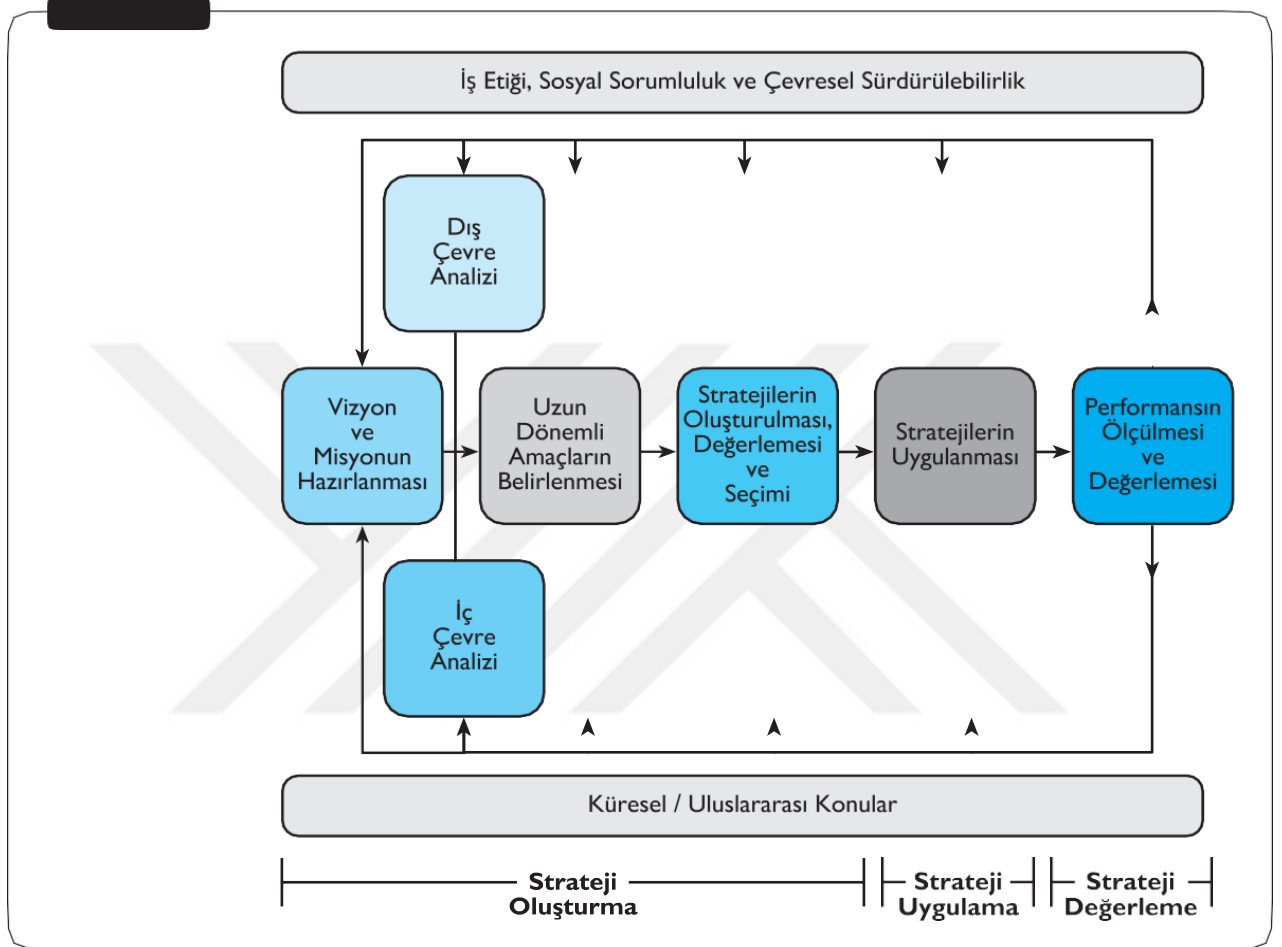
Stratejik yönetim modeli, belli basamakları izleyip sonra tükenen bir seri değil tam tersine döngü denilebilir. Yalnızca bu modeli benimseyen işletmenin kesin olarak

⁴² Ali Akdemir, İbrahim Cemil Ulukan, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2018, s.7.

başarılı olacağını garantilemeye de stratejilerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması için pratik, net bir yaklaşım olacaktır.

Stratejik yönetim modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.⁴³

Şekil 4. Stratejik Yönetim Modeli 1



Şekil 4'te görüldüğü üzere stratejik yönetim sürecinde üç ana etap bulunmaktadır. Strateji oluşturma, Strateji uygulama ve strateji değerlendirme. Stratejik planlama sürecinde üç önemli soruya cevap alınması gerekmektedir. Bu sorular şunlardır:

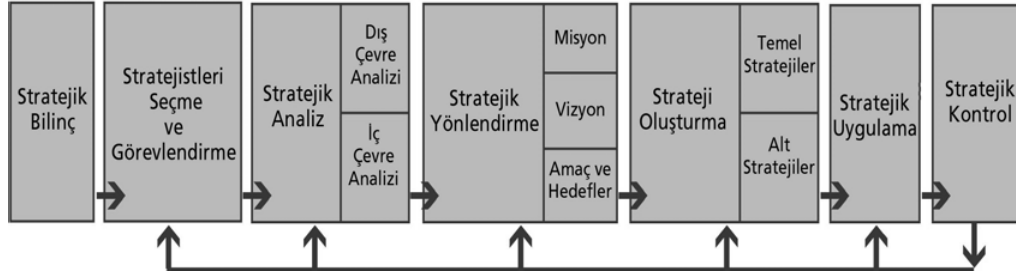
- Şu anda nerede bulunuyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz ne?
- O noktaya nasıl ulaşabiliriz?

⁴³ Deniz Taşcı, Cemil Ulukan, **Stratejik Yönetim I**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2018, s.26.

Stratejik yönetimin başlangıcından bugüne kadar geliştirilen birçok stratejik yönetim modeli olmuştur.

Geliştirilmiş olan bir stratejik yönetim modeli Şekil 5'te gösterilmiştir.⁴⁴

Şekil 5. Stratejik Yönetim Modeli 2



Şekil 5'te görmüş olduğumuz stratejik yönetim modelinde stratejik yönetim süreci yedi evrede ele alınmış ve diğer stratejik yönetim modellerine göre daha ayrıntılı olarak hazırlanmıştır. Bu modeli diğer stratejik yönetim modellerinden ayıran ilk adımı stratejik bilincin oluşturulması evresinin yer almasıdır. Stratejik bilincin olmadan stratejik yönetim uygulamanın etkisiz olacağı düşüncesinden yola çıkarak tasarlanan bu ilk adım sürecin sağlam bir şekilde devam edebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu adımdan sonra gelen ise stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi aşamasıdır. Stratejik analizin gerçekleştirilmesiyle devam eden süreci vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlendiği aşama takip eder. Beşinci aşamada temel ve alt stratejilerin belirlendiği altıncı aşamada stratejilerin uygulamaya koyulduğu ve son aşama olarak kontrole geçildiği görülür. Son aşamadaki kontrol aşamasının sürecin sonunda değil stratejistlerin seçimi ile başladığı dikkatlerden kaçmamalıdır.⁴⁵ Stratejik bilinç ile başlayan model stratejik kontrol evresi ile sonlanmaktadır. Her evre kendi içinde ayrı ayrı çok önemlidir.

3. Stratejik Yönetimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

İşletme için belirlenen stratejilerin başarılı olabilmesi için belirli evrelerden geçmesi gereklidir. Fakat bu evrelerden geçerken stratejileri olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler ile karşılaşılabilir. Bu faktörler; Direnç, Tıkanma, Motivasyon Eksikliği, Grup Düşüncesi, Düşük performans Beklentisidir.

⁴⁴ Baver Alyakut, **age.**, s.67.

⁴⁵ Ibid.

Stratejik Yönetimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörlerin açıklaması aşağıda verilmiştir: ⁴⁶

- **Direnç:** Stratejilerin başarılı olması çalışanlar tarafından anlaşılan ve bilinen stratejiler ile daha muhtemeldir. Stratejileri anlamayan ve bilmeyenler çalışanlar bu stratejiyi uygulama konusunda direnç gösterebilirler. İşletmede stratejileri ve planları başarıya ulaştırmak için çalışanların planlanan değişimler ile ilgili birçok kez farklı şekillerde mesaj almaları, iletişime yatırım yapılması gereklidir. Böylece değişime çalışanın göstermiş olduğu direncin önüne geçilebilir.
- **Tıkanma:** Tıkanma engeli daha çok aşırı yönetim tipi kurumlarda görülmektedir. Bu yönetim tipini benimsemiş işletmelerde yöneticiler zamanlarının çoğunu çalışma arkadaşlarını ve çalışanlarını kontrol etmek ile harcar. Oysaki yöneticiler işletmelerin karşılaşılabilecekleri tehditler ile yeni fırsatları araştırmalıdır. Bürokratik tarzda yönetilen bu işletmelerde yetki ve sorumluluklarda değişmezlik, aşırı şekilcilik vardır. Bu durum işletmedeki esnekliği düşürmekte, çalışanların yaratıcılığına ket vurmakta, olması gerekenden fazla yapılan denetimler ile ast üst ilişkisi arasında güvensizliğe yol açmaktadır.
- **Motivasyon Eksikliği:** İşletmede karar verme sürecinde çalışanlara yer verildiğinde işletmenin çalışanlardan beklenti içinde olduğunun farkına vararak buna göre davranmalarını sağlar. Bu bilinçle katılım gösteren çalışanların kendine verilen değer ve saygı ile motivasyonlarında artış olduğu görülür. Stratejiyi uygulayacak kişilere eğitim verilmemesi ve motive edilmemesi stratejinin başarıya ulaşmasını olumsuz yönde etkilemektedir.
- **Düşük Performans Beklentisi:** Stratejilerin uygulamaya konulmasında ve performansın yüksek olmasında önemli parametrelerden biri de kültürdür. İşletmede uygulama ve değişimi destekleyen kültürün olmayışı ile stratejilerin başarılı olmasında olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. İşletmenin kültüründeki eksiklikler düşük performans beklentisine neden olmaktadır. İşletmede

⁴⁶ Oğuz Açıkgöz, “Değişen Yönetim Anlayışında Türkiye’de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Etkinliği: Bir Bakanlık Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2019, ss.45-46.

Çalışanların riskten kaçınması ve güçlü bir hatadan sakınma kültürünün olması durumu, işletmede yaratıcılık ve yenilik oranını düşürür.

- **Grup Düşüncesi:** Bu düşünce kavramı, gruplarda bir problemin veya çözüm metotlarının detaylı bir şekilde incelenmeden ve değerlendirilmeden onaylanması gibi durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Grup düşüncesinde bireyler aynı fikirde olsalar bile normların güçlü olması bireylerin gerçekçi olmasına ve farklı bir düşünce sunmalarına engel olmaktadır. Bu durum da mevcut şartlarda ısrarcı olmayı beraberinde getirir.

Sonuç olarak, yeni stratejilere direnç gösteren çalışanlar, işletmedeki bürokratik yönetim tarzının yarattığı tıkanma, strateji uygulayacak kişilerin motivasyonundaki eksiklik, işletmenin kültüründeki düşük performansa bağlı olarak düşen yaratıcılık ve yenilik oranı, işletmedeki bazı normların güçlü olması sebebiyle yeni düşüncelere vurulan ket stratejik yönetimi olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.



III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık işletmeler için hayli önemli bir kavram olup örgütün sahip olduğu tüm faktörler içerisinde rakiplere göre avantaj sağlamaya, işletme hedeflerini yürütme anlamında üstlendiği görevler nedeniyle ayrıca önemlidir.

Örgütsel bağlılık kavramı, bir bireyin bağlı olduğu örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşme derecesidir. Bu bakış açısıyla örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi vardır. Örgütün amaçlarını bireyin kabul ederek bu amaçlara kuvvetli bir şekilde inanmış olması, örgütte kalmayı gönülden istiyor olması ve örgüt için çaba göstermeye istekli olmasıdır.⁴⁷ Bireyin bu ögelere sahip olması örgütsel bağlılığını ifade eder.

Örgütlerin belkemiği olan insan kavramının değişim özelliği ile beraber zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Çalışanların 1960'lı yıllarda maddi sebepler nedeniyle örgütsel bağlılık duydukları açıklanmıştır. Yapılan 1970'li senelerdeki yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütün değerlerine hissi olarak bağlı kalması şeklinde anlatılan örgütsel bağlılık kavramının ele alınan yönü yalnızca duygusal yönüdür. Bu dönemden sonrasında örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların anlamının yeterli olmaması sonucunda yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlar çoğunlukla örgütsel bağlılığı çalışanla örgütün arasındaki psikolojik bir durum şeklinde ifade etmiştir. Zamanla değişmekte olan insan

⁴⁷ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, s.5.

psikolojisi ise örgütsel bakış açısının da devamlı değişeceğinin bir kanıtıdır.⁴⁸ İnsanın değişimi ile beraber örgütsel bağlılık ile ilgili yeni tanımlamalar yapılmaya da devam edilecektir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- İşgörenlerin örgüt ile olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur.⁴⁹
- İşgörenlerin belirli bir davranış tarzına bağlılık göstererek, net bir ödül ya da ceza olmasa da yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.⁵⁰
- Çalışanların amaçlarıyla ve örgütüyle özdeşleşmesiyle beraber örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir.⁵¹
- Bireyi belli bir fikre, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranıştır.⁵²
- Maddi kaygılar düşünülmezsizin örgütte kalma arzusu duyarak örgütün amaç, hedef ve değerleri ile özdeşleşmesidir.⁵³

Bu tanımları dikkate alarak örgütsel bağlılığı şöyle tanımlayabiliriz; örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşerek örgüte bağlı kalma ve devam etme isteğidir.

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalıştığı kurumda sadakat duygusuna sahip çalışanlarının yanı sıra ortak değer ve amaçlar çerçevesinde işyeri kültürüne uyum sürecidir. Çalışanlar ve örgütler açısından örgütsel bağlılık, performans, işe devamlılık, etkinlik, işten ayrılmalar, iş memnuniyeti açısından çok büyük öneme sahiptir. Örgüte karşı

⁴⁸ Muhammed Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, ss.8-9.

⁴⁹ Tevfik Deha Kılınç, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013, s.32.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Güneş Eğilmezkol, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.36.

⁵² Taşkın Budak, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.33.

⁵³ Emrah Çelik, “Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.23.

aidiyet hissetmeyen çalışan varsa eğer belirtmiş olduğumuz tüm bu etmenler örgüte zarar verecek fakat çalışanlar örgüte karşı aidiyet hissettiklerinde ise saydığımız etmenler örgütün menfaatine olacak ve örgüt ilerleme kaydedecektir. Bu sebeple örgütte çalışanların kendilerini kurumun sahibi gibi hissetmeleri için örgütsel bağlılığı arttırmak adına bazı politikalar belirlenmelidir. Böylelikle örgütün ayakta kalabilmesi, örgüt bünyesinde çalışanların iş memnuniyeti, huzurlu ve mutlu olması bakımından hayati öneme sahiptir.

Örgütler için verimliliği arttırabilmek adına maliyetlerin düşürülmesi, kaynakların optimum kullanılması önemli bir konudur. Örgütün en önemli kaynağı da işgücüdür. İşgücü hem kendisi bir kaynak olduğu gibi aynı zamanda diğer kaynakları da kullanacak bir güç niteliğindedir. Buradan da anlaşılabacağı üzere her işin ucu bireye dayanmaktadır.⁵⁴ Örgüt için işgören çok önemli bir konumdur.

İşgörenin çalıştığı örgüte bağlılık hissetmesini sağlayacak birçok faktör vardır. Maaş, prim gibi maddi imkânlar, işgörenin iş hayatı ve özel hayatı arasındaki denge, örgüt tarafından düzenlenen kültürel faaliyetler, işgörene uygulanan yönetim politikaları, örgütteki kişisel eğitim ve gelişme olanakları gibi faktörler bu konuda oldukça etkilidir.⁵⁵ Çalışanlar çalıştıkları örgütte bu faktörlerin varlığının yarattığı olumlu etki sayesinde örgüte karşı aidiyet hissedeceklerdir.

a. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Bir örgütün hiç şüphesiz en kıymetli varlıkları çalışanlardır ve çalışanların görev ile mesuliyetlerine olan yaklaşımlarının özverili olması beklenir. Bu fedakar ve samimi yaklaşım tarzı örgütsel bağlılığı gösteren önemli göstergelerden biridir. Günümüzde en etkili iletişim biçimi olarak örgütsel bağlılığı örnek göstermek doğru olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması örgütsel başarı elde etmenin en önemli unsurlarındandır. Örgütsel başarıya yakalayabilmek için yönetim ve yöneticilerin ellerindeki entelektüel sermayeyi iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Başarılı bir yöneticinin çalışanların örgüte karşı bağlılığını arttıracak her türlü önlemi alması gerekmektedir. Çünkü çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasında çok sıkı ve

⁵⁴ Taşkın Budak, **age.**, s.35.

⁵⁵ Yeliz Kır Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s.5.

anlamalı bir bağ bulunmaktadır.⁵⁶ Doğru orantı ile ilerleyen bu sıkı ilişki başarıyı beraberinde getirmektedir.

Örgütsel bağlılığın düzeyi örgütte hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeylerine istinaden ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar Şekil.6’da gösterilmiştir.⁵⁷

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Olumlu Sonuç	Olumsuz Sonuç
Düşük Örgütsel Bağlılık	Çalışan, üretici ve gelişmeye açık olabilmektedir.	Yüksek çalışan devri ve devamsızlık, performansta düşüşe sebep olduğu gibi aynı zamanda çalışanların şikâyetleri ve itirazları itibar kaybına da neden olabilmektedir.
Orta (orta) Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir.	Çalışanların kendilerini geliştirme imkânları sınırlıdır.
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Çalışanlar yapmış oldukları görevler neticesinde ödüllendirilebilmektedir.	Gelişmeyi ve hareketlilik fırsatını kısıtlamaktadır.

⁵⁶ Ahmet Hamdi Arıkan, “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.103.

⁵⁷ Selma Yazkan, “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.70.

Örgütsel bağlılığın çalışanlarda yüksek çıkmasının örgüte oldukça fazla yarar sağladığının ve aslında örgütsel bağlılık kavramının herkesi sarıp sarmalayan ve kanatları altına alan bir işlev olduğu net bir şekilde görülmektedir.

b. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Tüm örgütler, vasıflı çalışanlara sahip olmak ister. Eğer bir örgüt çalışanını en kıymetli sermayesi ve varlığı olarak görür ise başarıyı daha kolay elde eder. Örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş, değişime açık, kendini örgüte adanmış çalışanlara sahip örgütlerin iş ortamı huzurludur, örgütün iş süreçleri daha verimli yürütülebilir. Örgütün vasıflı çalışanı kendine çekebilmek için çalışanda örgütsel bağlılık sağlayacağı bazı önlemler alması gereklidir. Örgütsel sadakati yüksek çalışan, örgüt için verim artışı, rekabet gücü, maliyetlerin düşmesi anlamına gelmektedir.⁵⁸ Bu sebeple örgütsel bağlılığı arttırmak için eşit ve aynı zamanda ilkeli bir insan kaynakları yönetimi uygulamaya koymak, adil ücret politikası uygulamak, eğitime önem vermek, eşitlik sağlayabilmek son derece önemlidir.

Günümüz koşullarında örgütlerin örgütsel bağlılığı yüksek çalışana sahip olabilmek ve bu niteliğe sahip çalışanı elinde tutabilmek için etkin ve doğru politikalara ihtiyacı vardır.

3. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık kavramları birbirlerinden farklıdır. Her iki kavramda birbirleri ile yakından ilişkili fakat farklıdır. İki bağlılık türü ile ilgili yapılan birçok araştırma iki türün de farklı önsezi ile sonuçlarının olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık bireylerin meslek ve örgütleri arasında kurmuş olduğu köprüdür. Mesleki bağlılık, kişinin belirli bir alan üzerinde uzmanlaşmak için gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin hayatında önemli hale gelmesi ile oluşan bir bağlılık iken örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile bütünleşmesi ve kurmuş olduğu duygusal bağ sonucunda ortaya çıkan bağlıdır.

Mesleğine karşı oldukça fazla bağlılık duyan kişiler mesleği ile ilgili her konuda yapıcı davranmaktadır. Bununla birlikte mesleğini geliştirebilmek için daha fazla araştırma faaliyetleri içerisinde olduğunu ve genel olarak iş-aile çatışması ile karşı karşıya

⁵⁸ Ibid., s.71.

kalmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan kişiler ise kendini örgütün bir üyesi gibi görmektedir. Mesleki bağlılığın çalışan ile daha çok ilgili olan özellikleri bulunurken , örgütsel bağlılığın ise örgütü daha çok ilgilendiren özellikleri vardır.⁵⁹

İki kavramın da kendine özgü özellikleri ve sonuçları bulunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramları birbirleri ile ilişkili, bağlantılı olup farklı kavramlar olduğu ortadadır.

4. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık oluşumunu üç aşama şeklinde sıralayabiliriz.

a. Uyum Boyutu

Örgütsel bağlılığın ilk etabı uyum boyutu olarak kabul edilebilir. Çalışanların bu boyutta bağlılık göstermesinin nedeni belli ödülleri elde etmek, belli cezalardan korunmaktır.

Uyum boyutunda bağlılık yüzeyseldir. İstekle çalışmak yerine zorunluluk daha ön plandadır. Ceza almamak veya ödül kazanmak için uyumlu davranışlar sergilenir. Yetkiliyi avantajlı konuma getiren, kısa zaman dilimlerinde ve acil durumlarda geçerli olan uyum bağlılığıdır.⁶⁰ Uyum boyutundaki amaç dışsal ödülleri kazanmaktır. Bu amaçlara ulaşamadığında çalışanların performansı ve çalışma disiplinleri etkilenmek durumunda kalır.

b. Özdeşleşme Boyutu

Örgütsel bağlılığın bir diğer aşaması da özdeşleşme boyutudur. Kişilerin örgüte yakın olma isteğine dayanır. Diğer grup ve kişilerle ilişki içinde olabilmek ve bunu sürdürebilmek isteyen insanlar başkalarının tutum ve davranışlarını benimseyerek özdeşleme içine girerler.

Özdeşleşme boyutunda çalışanların örgüte karşı aidiyet hissetmeleri ve duygusal bağ kurmaları önemlidir. Bu boyutta kişi kendini örgüte en iyi şekilde ifade edebiliyor ise çevrenin de kendisine bir etkisinin olduğunu kabul eder. İş görenin görüşüne göre hayati öneme sahip konulara karşılık olarak kişilik bütünleşmesine girmesi

⁵⁹ Behrad Khodashenas, “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran’ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.88.

⁶⁰ Seçkin Çeliker, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları ile Etkili Okul Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2021, s.27.

özdeşleşmedir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında başarıyı da başarısızlığı da üstlenen işgörendir ve işgören ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonunun sağlanması, mesleki doyuma ulaşması durumunda örgüte bağlı kalırken bu etkenler karşılanmadığında da bağlılığını devam ettiriyorsa artık bağlılığın özdeşleşmeye dönüştüğü söylenebilir.⁶¹ Örgütle özdeşleşmiş olan işgören örgütün elde ettiği başarıyı kendi başarısı gibi görecektir yine örgütün başarısızlığını kendi başarısızlığı gibi görecektir.

c. İçselleştirme Boyutu

Örgütler için en çok tercih sebebi olan bağlanma şekli içselleştirmedir. İçselleştirme boyutu bireysel değerler ile örgüt değerlerinin bütünleşmesi, bir uyum içerisinde olmasıdır. Bu boyutta işgörenler hal ve hareketlerine örgütün üyelerine göre şekil verirler.

İçselleştirme boyutunda işgörenler örgüte bağlılıklarını devam ettirmek için herhangi bir güdüleyiciye ihtiyaç duymazlar. Bir defa içselleştirilen örgütsel değerler için işgöreni etkileyecek farklı yöntemlere gerek kalmaz. Çünkü içselleştirme boyutuna gelen işgören her türlü değişime ve yeniliğe hazır durumdadır. İş görenler kendilerine ait değerlerin örgütle uyum içinde olmasını isterler. Bu uyum sağlandığında istekli olarak uzun süre örgütte çalışmaya devam ederler. Örgütsel değerler ile bütünleşen işgörenin başarı anlamında olumlu yönde oldukça fazla etkisi vardır.⁶² Örgüte içselleştirme boyutu ile bağlanan işgören işe devam konusunda süreklilik arz edecektir.

5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler çalışanların örgüte bağlılığını arttıran veya azaltan faktörlerin farkında olmak konusuna önemle dikkat etmelidir. Örgütsel bağlılığın temelinde duygusal bir durum bulunduğundan birçok faktör bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır:

- Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler
- Yapılan işle ilgili faktörler

⁶¹ Kaya Yıldız, “Okul Yöneticilerinin Şeffaflık Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, ss.20-21.

⁶² Ezgi Berte Kutlu, “Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.80.

- Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler

a. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel özellikler olarak bilinen yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve ücret çalışanların örgüte bağlılık hissetmelerinde önemli bir faktördür. Bu bireysel özellikler çalışılan işin yapısına göre kişilerde olumlu veya olumsuz etkiler bırakabilmektedir.

i. Yaş

Örgütte bağlılığın oluşabilmesinde bireysel özellik ve örgütsel bağlılık arasında çok kuvvetli bir bağ bulunduğu bilinmektedir.

Yaş ve örgütsel bağlılığın arasında pozitif yönde bir bağ bulunmaktadır. Bu neticeye göre yaşı küçük olan çalışanlar ile yaşça büyük olan çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları açısından fark vardır. Yaşı küçük olan çalışanların aidiyet duygusu daha azken yaşça daha büyük çalışanların aidiyet duygusu daha fazladır. Yaşı büyük çalışanların aidiyet duygusunun fazla olmasında yaşı ilerledikçe iş bulma şanslarının daha düşük olduğunu düşünmeleri, mevcut haklarını bırakmak istememesi düşünülebilir.⁶³ Yaş faktörü, örgütsel bağlılığı etkileyen ve sıkı sıkıya bağlı olan bir faktördür.

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

⁶³ Serdar Bal, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2020, s.28.

Tablo 4. Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
1984	Meyer ve Allen	Yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilememiştir.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1990	Loscocco	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Mayer ve Schoorman	Yaş ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Yaş ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
1999	Abdulla ve Shaw	Yaş ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir bağ tespit edilmiş, ancak yaş ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
2000	Hartman ve Bambacas	Yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında birinci örneklem grubunda negatif yönlü bir bağ, ikinci örneklem grubunda pozitif yönlü bir bağ tespit edilmiştir.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Yaş ve duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki, yaş ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, yaş arttıkça bağlılığın arttığı tespit edilmiştir.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2005	Yalçın ve İplik	Yaş ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaynak: Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s.40.

ii. Cinsiyet

Günümüzde çalışma hayatında önemli bir yeri olan ve çalışma hayatındaki bu yeri hızla da artmaya devam eden hiç şüphesiz ki kadınlardır. Toplumumuzda eğitim düzeyinin artması ve toplumumuzda hâkim olan geleneksel düşünce yapısının da değişmeye başlaması kadınların toplumdaki rolünü değiştirmektedir.

Erkeğe ve kadına toplum tarafından uygun görülen sorumluluklar onların iş hayatını ve iş hayatındaki rollerini etkilemektedir. İş hayatında karşılarına çıkan bu farklılıklar onların davranış şekillerini, işe karşı sergilemiş oldukları tutumlarını ve bakış açılarını etkiler niteliktedir.⁶⁴ Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir bağ, ilişki bulunamamıştır. Çalışmaların bir kısmında kadınların bir kısmında ise erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıktığı ortaya atılmıştır.⁶⁵ Bu araştırmalar ışığında tutarlı ve net bir tespit yapmak olası değildir.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye alan araştırmalara ait bilgiler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1972	Hrebiniak ve Alutto	Kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1980	Fry ve Grenfeld	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1981	Angle ve Perry	Kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1981	Cromie	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1982	Chusmir	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1983	Bruning ve Snyder	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki

⁶⁴ Nida Karaoğlu, “Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.35.

⁶⁵ Filiz Derya Kortel Çekiç, “İşveren markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Örnek Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.39.

		bulunamamıştır.
1983	Graddick ve Farr	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1986	Aranya, Kushnir ve Valency	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1997	Scandura ve Lankau	Esnek çalışma saati programının uygulandığı örgütlerde kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1998	Karatepe ve Halıcı	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları sonucu bulunmuştur.
1999	Abdulla ve Shaw	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları tespit edilmiş ancak duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunamamıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde normative bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kaynak: Hatice Güçlü, age., s.38.

iii. Medeni Durum

Medeni durumun örgütsel bağlılığı dolaylı olarak etkilediği belirtilmektedir. Evli bireyler ile bekar bireylerin örgütsel bağlılıktaki tutumları değişkenlik göstermektedir. Evli bireylerin örgütsel bağlılığını doğru orantılı arttıran nedenler arasında örgütten ayrılmayı daha maliyetli bulması, ekonomik ve ailevi sorumluluklar gösterilebilir.⁶⁶ Bekar bireyler ise daha uygun şartlarda iş bulduklarından işten ayrılabilirler. Medeni durum ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğunda bu durum tespit edilmiş olup araştırmacıların tümü de bu sonuca benzer verilere ulaşmışlardır.⁶⁷ Bu bilgiler neticesinde medeni durumun önemli bir değişken olduğuna ve örgütsel bağlılık durumunun evli çalışanlarda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

⁶⁶ Ibid., s.41.

⁶⁷ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.61.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.



Tablo 6. Medeni Durum İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2000	Hartman ve Bambacas	Medeni durum ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2003	Kömürcüoğlu	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kaynak: Hatice Güçlü, age., s.42.

iv. Hizmet Süresi

Çalışanın örgütteki hizmet süresi kendisine ve örgüte yaptığı bir yatırım gibi düşünülmektedir. Böylelikle çalışma süresi arttıkça örgüte duyulan bağlılık da artış göstermektedir. Hizmet süresi arttıkça maaş artışları, tatil olanakları ve buna benzer imkânların da sağlanması ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

Örgütte kısa süre çalışanlar ile uzun süre çalışanlar arasında örgütlerine karşı sergiledikleri tutumda da farklılıklar gözlenmektedir. Hizmet süresi uzun olan çalışanlar daha çok sorumluluk almaya istekli örgüte karşı katkı ve fayda sağlamaya daha elverişli oldukları görülmektedir.⁶⁸ Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

⁶⁸ Ahmet Sağcan, “Özel Dershanede Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşimle İlgili Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2013, s.48.

Tablo 7. Örgütteki Hizmet Süresi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri
İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
1984	Meyer ve Allen	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında
1990	Loscocco	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
1993	Meyer, Allen ve Smith	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık, devambaglılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1994	Campbell, Campbell ve Kennard	Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergeev	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
1998	Ngo ve Tsang	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile devam bağlılığı arasında
1998	Wahn	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile devam bağlılığı arasında
1999	Abdulla ve Shaw	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütteki hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında
1999	Baysal ve Paksoy	pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır. Örgütteki hizmet süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2000	Hartman ve Bambacas	Örgütteki hizmet süresi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
2002	Ceylan ve Demircan	negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında
		pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

2005	Özdipçiner ve Kalinkara	Örgütteki hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
------	-------------------------	--

Kaynak: Hatice Güçlü, age., s.47.

v. Eğitim Düzeyi

Kişinin hayata karşı olan bakış açısını ve beklentilerini etkileyen faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Çalışanın eğitim düzeyine göre örgütten beklentileri, örgüte karşı bakış açısı değişiklik gösterebilmektedir.

İş hayatında kişinin aldığı sorumluluklar ve kullandığı inisiyatifler, karar alma, uygulama süreçleri yine kişinin almış olduğu eğitim düzeyi ile artış göstermektedir. Bu da örgütteki birtakım olumsuzlukların en aza düşmesinde oldukça önemlidir.⁶⁹

Eğitim seviyesi yükseldikçe kişilerin örgütsel bağlılık his seviyeleri artmaktadır.

Örgütteki eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1977	Steers	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1980	Brief ve Aldag	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1980	Morris ve Steers	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1981	Angle ve Perry	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1990	Loscocco	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

⁶⁹ Müçteba Çalışır, “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Başakşehir İlçesi Özel Okul Öğretmenleri Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.52.

1998	Mayer ve Schoorman	Eğitim düzeyi ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1998	Wahn	Eğitim düzeyi ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1999	Abdulla ve Shaw	Eğitim düzeyi ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
1999	Iverson ve Buttigieg	Eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2001	Gautam, Dick ve Wagner	Eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif, eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2001	Cengiz	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2002	Ceylan ve Demircan	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2003	Kömürcüoğlu	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kaynak: Hatice Güçlü, age., s.45.

vi. Ücret

Çalışanın beklentileri arasında ilk sırada maddi haklar ve ücret gelmektedir. Ücretin düşük olduğu örgütlerdeki örgütsel bağlılık seviyesi düşüktür. Ücretin örgütsel bağlılığı pozitif şekilde etkileyebilmesi için adalet mekanizmasının doğru çalışması gerekir. Çalışan örgütün ücret politikasını ne kadar doğru ve adil bulur ise bağlılığı o seviyede artış gösterecektir. Kişi yaptığı işin karşılığı olarak almış olduğu ücreti adil bulmalıdır.⁷⁰ Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile ücret arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

b. Yapılan İşle İlgili Faktörler

Bir örgütün amaç ve hedefler çerçevesinde çalışanları toplayabilmesi için, açık ve net bir ifadeyle iş tanımının ve iş içeriğinin ifade edilmesi gerekmektedir. Çalışanların

⁷⁰ Ayla Bektaşoğlu, "Sağlık Sektöründe Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.35.

iş gereklerini, üzerlerine düşen sorumluluğu net bir şekilde kavradığında verilen komutlara karşı daha bilinçli ve duyarlı hale gelmektedirler.

Örgütsel bağlılığı ve çalışanların başarılarını iş ile ilgili etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁷¹

i. İşin İçeriği

Çalışma alanlarını tek tek değil de bir bütün olarak değerlendiren örgütler, örgütteki karmaşanın ve işin içeriğinin artması ile çalışanların bağlılıklarının da artmış olduğuna inanırlar. İş karmaşasını bütünlük olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki iş zorlaştıkça çalışanın meydan okuması artar. Böylelikle çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de etkilenmiş olur.

ii. Beceri Çeşitliliği

Örgüt ile beceri arasında orta sınıfta bir ilişki vardır. Bazı yapılan araştırmalara göre, devamlı çalışan ile yarı zamanlı çalışan arasındaki beceri çeşitliliğindeki bağlılık incelenmiş ve yarı zamanlı çalışanın beceri çeşidinin bağlılık konusunda bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

iii. Özerklik

Örgüt yöneticileri, yapılmasını istedikleri işin çalışanlar tarafından olması gerektiği gibi, eksiksiz ve sorunsuz bir şekilde daha fazla bilgi, beceri geliştirerek yerine getirmesini isterler. Bu sebeple çalışırken öğrenme kavramı meydana gelmektedir. Öğrenmeye ve kendini geliştirmeye çalışan bireylere örgütler değer verdikçe bireysel öğrenme çabaları daha da artmaktadır. Örgüt ile özerklik arasında ortaya çıkan bağın zayıf olduğu görüşü hâkimdir.

c. Gerçekleştirilmesi Gereken Rollerle İlgili Faktörler

Örgütlerde çalışma ortamında işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etki eden gerçekleştirilmesi gereken roller ile alakalı faktörler bulunur. Bu faktörler rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır.

i. Rol Belirsizliği

Çalışanın işini yapabilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin eksikliğinden rol belirsizliği meydana gelir. Birey kendisine görev olarak verilen işi ne şekilde ve nasıl yapacağını bilemediğinden yanlış algılamalar ortaya çıkar.

Rol belirsizliğinin meydana gelmesindeki sebep yöneticilerin çalışanı isabetli bir şekilde yönlendirememesi ve görev tanımlarındaki yetersizliklerdir. Detaylı ve açık

⁷¹ Yeliz Kır Öztürk, **a.g.e.**, ss.21-22.

bir şekilde belirtilmeyen işler çalışanlarda iş stresine neden olmaktadır. Bunun akabinde endişe ve kaygıdaki artış başarıyı etkilemeye başlar. Rol belirsizliğinin çalışanlarda doyumsuzluk ve tükenmişlik duygusuna sebebiyet vererek çatışmalar meydana getirmektedir. ⁷² Ortaya çıkan bu durumda yöneticiye duyulan güvende azalışlar ve iş ilişkilerinde yaşanan kopukluklar görülür.

ii. Rol Çatışması

Tüm çalışan bireyler örgüt içinde bulunan bir alanı, bir bölümü temsil etmekte ve kendisine verilen görevi yerine getirmesi istenmektedir. Eğer örgüt tam teşkilatlanmışsa çalışanlardan beklenen görevler, yetki alanları, vazifeleri net bir biçimde ortaya konmuştur. Bu açık ve net bir şekilde belirlenen sorumluluklar olası bir çatışmayı birçok ihtilafı engellemektedir.

Çalışandan aynı anda birden fazla rolü yerine getirme beklentisinin sonucunda ortaya rol çatışması çıkar. Çalışan bu durum karşısında hangi göreve öncelik vereceği, hangi görevi yerine getirmesi gerektiği konusunda çelişkiye düşer. Eğer rolün gerekleri birbirleri ile uyum halinde olmaz ise çalışan rol çatışması ile karşı karşıya gelmektedir. ⁷³ Çalışandaki rol belirsizliği ve rol çatışması strese neden olur ve örgütsel bağlılığı azaltarak çalışanın performansını düşürecek gerçekleştirilmesi gereken rollerle alakalı bir etkidir.

iii. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanların bireysel özelliklerinden etkilendiği gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir.

Örgütte düşük statüde çalışanları daha çok eğitim düzeyi, medeni hal, yaş, cinsiyet gibi bireysel faktörler etkilerken, yüksek statüde çalışan bireyleri daha çok örgütün özellikleri etkilemektedir. ⁷⁴ Örgütsel faktörlerin görüldüğü üzere örgütsel bağlılıkla arasında pozitif yönde bir etki vardır.

iv. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan ve örgütsel bağlılığın en önemli faktörlerindendir. Aynı zamanda bir örgütün içerisinde bulunan karar sürecinin nasıl işlediğini gösterir.

⁷² Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s88.

⁷³ Ahmet Hamdi Arıkan, **age.**, s.114.

⁷⁴ Tuğba Yaşar, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüyle Ortak Yürüttüğü Eğitim Bilimleri, İstanbul, 2021, s.49.

Örgütün büyüklüğü ve yapısı örgütsel faktörler arasında örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılığı, örgütün büyüklüğü pozitif ve negatif yönde etkileyebilir. Çalışan örgütün büyüklüğü sebebiyle kendini büyük bir aileye dahil olmuş hissedebilir ve toplumda daha saygın bir konum olduğunu düşünerek hareket etmesine sebep olmaktadır. Çalışan kendini saygın hissettikçe örgüte olan bağlılığı ivme kazanacak ve en üst noktalara taşınacaktır. Diğer taraftan çalışan kendini örgütün büyüklüğü içerisinde kaybolmuş ve değersiz hissedebilir. Bu durum da bağlılığın sonlanması anlamına gelir. Çalışanların küçük yapıdaki örgütlerde çalışması ve küçük yapıdaki örgütlerdeki bağlılıkları daha çok fark edilmeleri nedeniyle güçlü bağların oluşmasına vesile olabilmektedir. Öte yandan küçük örgütlerde çalışanların yükselme, ilerleme durumlarının pek mümkün olamaması durumundan ötürü de örgütsel bağlılık zayıflayabilir.⁷⁵ Örgütün yapısına bağlı olarak örgütsel bağlılığın pozitif veya negatif etkilenebildiği ortadadır.

v. Örgütsel Yükselme İmkânları

Çalışanların motivasyonunda örgütsel yükselme imkânlarının önemli bir yeri vardır. Çalışanlar, örgütsel bağlılıklarının ve yerine getirdikleri görevlerin sonucunda yükselme veya terfi imkânlarını göz önünde bulundururlar.

Bir çalışanın terfi alması işinde göstermiş olduğu başarının bir sonucudur. Örgütlerin terfi uygulamalarını liyakata önem vererek ve adaletli bir şekilde yapması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Adaletli yapılan terfi uygulamaları örgütte kalmayı ve çalışmayı teşvik etmektedir. İşini yüksek motivasyonla yapıp terfi alamayan çalışan, örgüte karşı olumsuz tavırlar sergileyecek ve örgüte olan bağlılığı azalacaktır.⁷⁶ Bu doğrultuda yer aldığı örgütteki yükselme imkânlarının, politikaların adil olduğunu düşünen emeğinin karşılığını alan çalışanın örgütsel bağlılığı artış gösterdiği söylenebilir.

vi. Örgütsel İletişim Biçimi

Örgütsel iletişim şekli örgütsel bağlılığı belirleyici önemli etkenlerden biridir. Örgüt içinde alınan kararların iletilmesinden yapılan çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesine kadarki bu süreçlerin tamamı örgütsel iletişim vesilesiyle olmaktadır.

Örgütsel iletişim örgüt için hayati öneme sahip bir araçtır. Örgütteki problemlerin belirlenmesi, çalışanların güdülenmesi ve bilgilendirilmesi, çalışanların yönetime

⁷⁵ Ahmet Hamdi Arıkan, *age.*, s.115.

⁷⁶ Behrad Khodashenas, *age.*, s.99.

dahil edilmesi gibi birçok noktada örgütsel iletişim çok önem arz etmektedir.⁷⁷ Örgüt içinde örgütsel iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁷⁸

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile alakalıdır.
- Örgütün birimleri ile çalışanlar arasındaki ilişkileri tanzim etmektedir.
- Örgütün çevresine uyum sürecini takip etmektedir.
- Örgütsel verimliliği ve etkinliği sağlayan bir araçtır.
- Örgütsel dinamizmi kolay hale getirmektedir.

Yukarıda sıralanan örgütsel iletişimin her bir özelliği örgüt için oldukça fazla öneme sahip olup örgütsel bağlılık için de önem arz etmektedir.

vii. Örgütsel Güvenme

Örgütlerin örgütsel yapılanma çabaları neticesinde en çok uğraştıkları alan çalışanlarında güven duygusunu arttırmaktır. Genel olarak örgütsel güven, amire ve üst yönetime güven ve çalışanlar arası güven olarak sıralanır.

Çalışanların örgütlerine duydukları güven örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken tam tersi bir durum ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiler. Güven duygusu karşı taraftan herhangi bir zararın gelmeyeceği kanaatinde olmasıdır. Bu nedenle örgütüne güven duymayan çalışandan örgütsel bağlılığının gelişmesi beklenemez.⁷⁹ Çalışanlar yüksek güven ortamında çalıştıkları takdirde örgütsel otoriteleri yüksek olur ve örgüte bağlı olurlar.

viii. Örgütsel Denetim

Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere doğru bir şekilde ulaşabilmesi için iş süreçlerini izleme ve düzeltme süreci örgütsel denetim olarak ifade edilmektedir. Yönetimin en önemli fonksiyonu denetimdir.

Örgütsel denetim çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerdendir. Örgütlerde geliştirmeyi amaçlayan etkili bir denetimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁸⁰

- Geliştirmeyi amaç edinen denetim, uyumludur ve esnek bir yapıya sahiptir.
- Geliştirmeyi amaçlayan denetim, bilimseldir. İlişkilerde sübjektiflik değil, objektiflik esastır.

⁷⁷ Ibid., s.100.

⁷⁸ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s.251.

⁷⁹ Hanım Han, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2019, s.48.

⁸⁰ Behrad Khodashenas, **age.**, s.102-103.

- Geliştirmeyi amaç edinen denetim, motive etmeye yöneliktir.
- Geliştirmeyi amaç edinen denetim, çözüm odaklı ve birleştirici bir yapıya sahiptir.
- Geliştirmeyi amaç edinen denetim, tasarımlar ve yansıtır.

Planlı bir faaliyetler bütünü olmakla beraber, geçmişten gelen tecrübelerden faydalanma ve yeni fikirler üretme gayretinde olmalıdır. Aynı zamanda denetim süreci, mevcut durumu yansıtabilecek potansiyelde olup, kendi kendini de geliştirebilen bir yapıya sahip olmalıdır.

Etkili denetimin en önemli işlevlerinden olarak görülen çalışanları iş birliğine teşvik etmesi ve çalışanları kararlara dahil etmesi ve bunların sonucunda karar almada sorumluluğu bölüşmektir.

Etkili bir denetimin olduğu örgütte örgütsel bağlılık seviyesi artış gösterecektir.

ix. Yönetim Tarzı

Bir örgütün yönetim tarzı örgütsel hedeflere ve değerlere bağlılığı çoğaltmaktadır. Sürekli olarak şeffaf ve katılımcı yönetim tarzını belirleyen örgütlerde örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir.

Yönetim tarzı, çalışanların örgütteki çalışma süreleri içerisinde hal ve hareketlerine yön verir, örgütün amaç ve hedeflerine bağlanma düzeylerini etkiler. Örgütün yönetim tarzı katılımcı yönetimi benimsemiş ise eğer çalışanların olumlu davranışlar sergilemesine vesile olur. Tam aksi yönde aşırı merkeziyetçi bir yönetim tarzı benimseyen örgütler ise örgütsel bağlılığı azaltarak ortadan kaldırmaktadır.⁸¹

6. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha verimli, daha uyumlu, motivasyonu daha yüksek, daha yaratıcı olmaktadır. Bu vesile ile örgütteki maliyetlerin azalmasına yardımcı olmuş olurlar. Yöneticiler bu nedenle örgütsel bağlılığı yükselten faktörleri oldukça önemsemeli ve gereken uygulamaları aktif hale getirmelidir. Aşağıda bu uygulamaların bazıları hakkında bilgiler yer almaktadır.

⁸¹ Tahsin Işık, “Kurum içi Halkla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık: Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020, s.85.

a. Denetim

Bir örgütte çalışan kişi açısından bakıldığı zaman adil ve faal bir denetim sistemi olumsuz etkenlerin önüne geçebildiği gibi aynı zamanda çalışanın motive olmasını da olumlu yönde etkileyecek bir araç olmaktadır.

Denetim, örgütçe benimsenen hedefler ve alınan görevlerin ne derece doğru, verimli ve faal olduğunu eğer gerçekleşmediyse nedeninin ne olduğunu denetlemelidir. Ödül ve ceza sistemiyle beraber yürütülen bu mekanizmanın yapıcı olması, adil olması ve motive edici olması gerekmektedir.⁸² Yapılan adaletli ve etkin bir denetim çalışanlar üzerinde olumlu yönde bir etki gösterecek ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

b. Vizyon

Örgütün başarısında örgütsel bağlılığın önemi arttıkça araştırmacıları çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik faktörleri belirlemeye yönlendirmiştir. Belirlenen bu faktörlerin başında örgütün öğrenme yöneliliği gösterilebilmektedir.

Örgütlerde öğrenme yöneliliğinin üç ana ögesi açık görüşlülük, öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyondur. Açık görüşlülük, alışlagelmiş olandan farklı davranma ve yeni düşüncelerin onay alma isteği ile ilgilidir. Öğrenme bağlılığı, örgütün öğrenme ile alakalı hareketlerini ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon ise öğrenme odaklı örgütlere yön tayin eden ana faktörlerdendir. İleriye dönük ulaşmak istenen hedefleri ifade eden vizyon çalışanların kendi aralarında paylaşıldıkça değeri artmaktadır. Bir kurumun ilerideki hedefleri ile ilgili bilgi vermesi vizyon olarak tanımlanabilir.⁸³ Örgütün güçlü bir vizyona sahip olması çalışanların motivasyonunu artırmakta ve onları geleceğe yönlendirmektedir. Aynı zamanda çalışanları örgüte bağlamaktadır. Özetle her bir çalışana sunulan örgütsel bir vizyon, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinde artışa vesile olur.

c. Takım Çalışması

Takım, iki veya daha fazla kişinin bir iş ya da amaç sebebiyle almış oldukları ortak karar ve planları uygulamaya koyan aynı zamanda bu karar ve planları sonuca ulaştıran

⁸² Selma Yazkan, **age.**, s.85.

⁸³ Behrad Khodashenas, **age.**, ss.105-106.

kişilerdir.⁸⁴ Takım halinde yapılan çalışmalar, bireysel yapılan çalışmalardan daha fazla verimlidir.

Takım çalışması, çalışanların faal planlar yapmalarını, motivasyonlarını artırmalarını, paylaşımda bulunarak işi daha verimli ve kaliteli yapmalarını sağlarken aynı zamanda iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında artışa vesile olmaktadır. Bireysel açıdan çalışanların karar aşamasına etkin olarak dahil edilmeleri yönetim tarafında kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bu durumda örgütsel bağlılığın artıracaktır.⁸⁵ Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma bulunmamaktadır.

d. Mücadele

Örgütsel bağlılık duygusunu geliştiren araçlardan biri de mücadeledir. Çalışanlara mücadele etmesini gerektirecek görevler verildiğinde yeteneklerini geliştirebilmeleri için ortam da hazırlanmış olur.

Örgütün yeni yetenek ve beceriler kazanabilmeleri için çalışanlarını motive etmelidir. Monotonluk ve rutin görevler çalışanların sıkılmalarına ve motivasyonlarında düşüşe sebep olur. Bunun engellenebilmesi için çalışanlara verilen görevleri onlar adına daha anlamlı duruma getirmek, onlara teknik destek sağlamak, araştırma yapabilmeleri için onları desteklemek, cesaretlendirmek, çalışma ortamlarını iyileştirmek önem arz etmektedir.⁸⁶ Çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen etkenlerden biri de çalışanlara verilen işin mücadele gerektirmesidir.

e. Yapılan işin karşılığını almak

Her örgütte olduğu gibi tüm çalışanlar verdiği emek ve çalışmanın karşılığını ilk olarak maddi ve motive edici diğer farklı araçlarla almak isterler.

Çalışan ve örgütün arasındaki örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki değişim esnasında gerçekleşir. Çalışan eğer örgütten bir çıkar sağlar ya da herhangi bir ödül alırsa bunun karşılığında varlığını örgüte adamaktadır.⁸⁷ Çalışanlar örgütlere verdikleri

⁸⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basımevi, İstanbul, 2004, s.443.

⁸⁵ Emrah Çelik, **age.**, s.50.

⁸⁶ Selma Yazkan, **age.**, ss.84-85.

⁸⁷ Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi”, **Akademik İzdüşüm Dergisi**, Eylül, 2017, ss.36-37.

emek karşılığında alacakları ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadır. Ortak menfaatler ne oranda artarsa örgütsel bağlılık da o oranda artış gösterir.

f. Değer verme

Bir örgütün en önemli görevlerinden biri çalışanlarına insani bir çalışma ortamı hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu çalışma koşullarının sağlandığı örgütte çalışanlar, kendilerine verilen değer farkında olup hem motivasyonlarında hem de örgütsel bağlılıklarında artış gözlemlenir.

Değer verme, örgütün çalışanlarının hepsine aynı içtenlik ve samimiyetle davranılması gerektiğini ifade eder. Kendini değerli hissedenden çalışanlar mutludur ve örgütsel faaliyetleri yürütme konusunda kendilerine güven duyarlar.⁸⁸ Bu suretle iş ortamının daha huzurlu ve verimli olmasına değer vermek ve bunu çalışanlara hissettirmek, çalışanlar ile örgüt arasındaki etkili iletişimin dilini geliştirmek örgüt için önemli politikalardan biri olmalıdır.

g. Sağlıklı iletişim

Bir örgütün çalışanlarına yapmış olduğu bilgi aktarımı ve geri bildirim açısından sağlıklı bir örgütsel iletişim çok önem arz eder. İşinde başarılı ve mutlu olabilmeleri çalışanların hangi işi nasıl ve neden yaptığını bilmeleri ile çok yakından ilgilidir.

Çoğunlukla kendileri üzerinden yürütülen politikaları çalışanlar anlamakta zorlanırlar. Bu yüzden örgütler çalışanlarına karşı kartlarını açık oynamak durumundadırlar.⁸⁹ Böylelikle belirsizlikleri ortadan kaldırarak motivasyonu daha yüksek ve verimliliği artmış çalışanların olduğu örgütte örgütsel bağlılık da artmış olur.

h. Teknoloji

Teknoloji örgütler için çok önemli bir tamamlayıcıdır. Çünkü teknoloji, insan faaliyetlerini her şekilde desteklemektedir ve çalışanların işlerini kolaylaştırmaktadır.

Teknolojinin örgütlere getirmiş olduğu birçok yenilik sayesinde örgütler çalışan sayısında azalmaya gitmekte ve bu durum çalışanlarda işten çıkarılma endişesi

⁸⁸ Nesrin Ada, İpek Alver, Fatma Atlı, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organizasyon Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2008, ss.487-518.

⁸⁹ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2000, s.118.

yaratmaktadır. Örgütlerde teknoloji ile birlikte kaliteli üretimin önemi artmış fakat çalışanların birbirleriyle değil de makinelerle kurdukları ilişki örgütsel iletişimi zayıflatmıştır.⁹⁰ Doğru bir şekilde kullanılmayan teknoloji olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütler bunun önüne geçebilmek için beyin ve makine gücünü eşgüdümlü kullanmaya dikkat etmelidir.

1. Geliştirme

Çalışanların örgüt için bir fayda oluşturabilmesi için kişisel gelişimlerinin desteklenmesi oldukça önemlidir. Çalışanlara örgüt içi ve örgüt dışı eğitimler verilmeli, kişisel beceri ve yetenekleri geliştirilmelidir. Örgütün bu tutumu aynı zamanda işe özendiricidir ve motivasyonu artırır.

Çalışanlara verilen eğitimler, çalışanların iş konusunda yenilenmelerini ve yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olur. Eğitim alan çalışan işinde daha motivasyonu yüksek ve verimli olur. Böylelikle örgütsel bağlılığı da artar.⁹¹ Kısaca geliştirme eylemleri çalışanlarda işe yönelik olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.

i. Örgüt kültürü

Kültür, bir toplumun yaşam tarzı olarak ifade edilir. Toplumdan topluma fark gösteren kültürün kendine özgü geleneği, göreneği, adeti bulunur. Toplumu birbirinden ayıran da bu kültürel yapıların farklılığıdır. Her toplumun nasıl kendine has bir kültürü varsa o toplumdaki örgütlerin de kendine özgü bir kültürü bulunur.

Günümüzde birçok örgütün farklı kültürlere sahip olduğu söylenebilir. Fakat çalışanların arasında bir kültürün kabul görmeyip orada bir kültürün meydana gelememesi örgüt ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğindendir.

Örgütlerin aynı insanlar gibi kişilik sahibi olduğu düşünülür. Örgütler yeniliklere açık veya tutucu, destekleyici veya uzak, esnek veya katı olabilirler.⁹² Örgütlerin bu yaklaşımı içlerinde farklı yaşamları barındıran bir yaşam formu, bir düşünce sistemi şeklinde algılanmasını sağlar.

⁹⁰ Ezgi Berte Kutlu, **age.**, s.96.

⁹¹ Semra Güney, Çisil Akalın, Arzu İlsev, “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007,s.243.

⁹² Emrullah Ekinci, “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Mardin İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin, 2021, s.33.

7. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmalar yapılmış ve örgütsel bağlılık ile ilgili birtakım yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Aşağıda bu yaklaşımların hangileri olduğu ve bu yaklaşımlardan bazılarının nasıl sınıflandırıldığına yer verilmiştir.

a. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili ilk çalışmaları başlatan kişi, 1961 yılında Etzioni'dir. Etzioni'ye göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi, çalışanlardaki örgütsel bağlılığın temel sebebidir. Örgüt çalışanlarına ne kadar otoriter yaklaşırsa örgütün gücü o oranda artış göstermektedir.

Etzioni, örgütsel bağlılığı ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve mecburi olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır.

i. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki açıdan yaklaşmayı çalışanların örgütün amaç ve hedefleri, değerleri ile özdeşleşme örgüte karşı pozitif bir şekilde yönelme olarak ifade edebiliriz. Toplum için faydalı amaçları takip eden çalışanlar örgütlerine karşı daha bağlı olurlar.

Ahlaki açıdan yaklaşma örgütte bağlılığın çıkar ilişkisine dayalı olmadığı zaman gerçekleşmektedir. Çalışan örgütteki görevini kendisi için değerli kabul etmesi sebebiyle önemli saymaktadır.⁹³ Çalışanları ahlaki açıdan örgüte yaklaştığı müddetçe örgütsel bağlılık da artacaktır.

ii. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Etzioni'ye göre çıkara dayalı yaklaşım örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Çalışanlar örgüte kattığı değer ve hizmet karşılığında elde edecek olduğu maddi ve manevi kazançlar sebebiyle bağlılık hissetmektedir.

Çıkara dayalı oluşan yakınlaşmalarda çalışanların bağlılık dereceleri kendilerini tatmin etme durumuna göredir. Çalışanlar, yaptığı iş karşılığı kazanacağı maddi ve manevi çıkarlardan dolayı bağlılık göstermektedir. Ayrıca çalışan aldığı maaşı göz

⁹³ Emre Büyük, "Okul Yöneticilerinin Şeffaflık Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.24.

önünde bulundurarak bir günde yapması gerekenden fazla çalışmamaktadır.⁹⁴ Örgüte kattığı değerler karşılığında elde edilmesi beklenen ödüller sebebiyle bağlılık hissedilmektedir.

iii. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Çalışanlar hareketlerinin sınırlandırıldığını ve kendisini baskı altında hissederse örgüte karşı negatif bir tutum sergileyecektir. Mecburi yaklaşım, çalışanların davranışlarını kısıtlar.

Mecburi yaklaşım, eğer çalışan örgütü kendisine karşı cephe almış veya tehdit unsuru olarak görürse ortaya çıkar. Çalışan kendini artık örgüte ait hissetmese de mevcut şartlar gereği çalışmaya zoraki olarak devam eder.⁹⁵ Örgüt tarafından cezalandırılarak kurulmuş olan otorite neticesinde çalışan örgüte psikolojik olarak bağlılık hissetmemekte fakat örgütte çalışmaya zorlanması ile bağlılık ortaya çıkmaktadır.

b. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan en önemli çalışmalar Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı çalışanı örgüte bağlayan psikolojik durum şeklinde ifade etmişlerdir

ve örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almışlardır.

Allen ve Meyer'in 1990 senesinde örgütsel bağlılık üzerine yapmış olduğu araştırmada bağlılığı üç sınıfta incelemiş olup literatüre de bağlılığın üç sınıf şeklinde incelenmesi gerektiği konusunda öneride bulunmuştur. Bu üç sınıflandırma ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

i. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer, çalışanların kendi arzu ve iradesi ile örgütte kalma isteğini duygusal bağımlılık olarak ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı olan çalışan kendini

⁹⁴ Gülşah İmamoğlu, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.15.

⁹⁵ İrem San, "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.20.

örgüte ait hissederek örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu anlamda duygusal bağlılık önemli bir alt boyuttur.

Çalışanların kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedeflerinin gerisinde tutarak gösterdiği bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Çalışanlar örgütün bir parçası olabilmek adına örgütün tüm olumlu ve olumsuz yönlerini göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya isteklidir. Yaşanılan bu durum çalışanın örgüte bağlılığının en iyi ifade şeklidir.⁹⁶ Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık boyutlarını göz önünde bulundurduğumuzda en sevilen bağlılık boyutudur.

ii. Örgütte Kalmaya Devam İsteği

Örgütlerine yaptıkları hizmetlere karşılık çalışanların örgüte karşı hissetmiş olduğu bağlılık şeklidir. Devam bağlılığına göre çalışanlar, işten ayrılması durumunda meydana gelebilecek sonuçları gözetirler.

Örgütlerine karşı verdiği emek, geçen zaman, yapılan yatırımlar sonucunda çalışan, örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Örgütten ayrılması durumunda çalışan alternatiflerinin azaldığını düşünür ve bu tarz örgütlerde çalışanlar başka alternatif bir iş bulamadıklarından ötürü örgütte kalmaya devam ederler. Bazı çalışanların ise daha farklı zorlayıcı sebepleri vardır. Ailesel faktörler, emeklilik, tazminat gibi. Bu türdeki çalışanlar örgütte sorun çıkaran tavırlar gösterip ortamın huzurunun bozulmasına ve geçen zaman içerisinde işveren için problem teşkil etmeye başlarlar.⁹⁷ Devam bağlılığının örgütlerde düşük seviyelerde olması beklense de çalışanların iş devam etmeleri açısından örgütün faydasına olduğu düşünülmektedir.

iii. Normatif Bağlılık

Çalışanların örgütte kalmaları ile alakalı sorumluluk duygularını ifaden normatif bağlılıkta zorunluluk esastır. Buna bağlı olarak çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmelerinde yaptıkları işin doğru ve ahlaki olduğu kanaatinde olmaları gerekir.

Normatif bağlılık boyutunda çalışanın örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüğünün olduğuna inanır ve bunun neticesinde örgütte kalmaya kendini zorunlu hisseder.⁹⁸

⁹⁶ Yeliz Kır Öztürk, **age.**, s.19.

⁹⁷ Yeliz Kır Öztürk, **age.**, s.20.

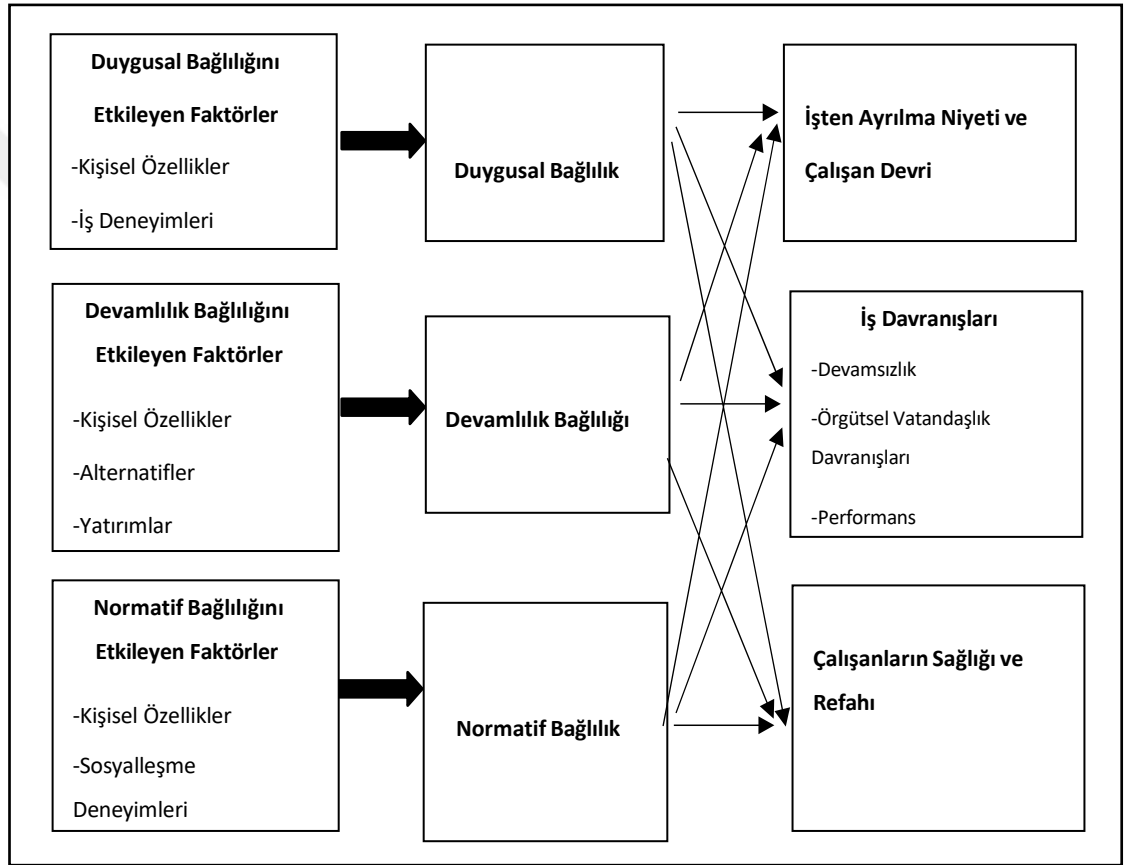
⁹⁸ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, ss.395-412.

Yani normatif bağlılık duyan çalışanlar menfaat ve çıkar duygusundan uzaktır. Çalışan örgütte kalmayı tamamiyle ahlaki olarak görür.

Normatif bağlılık, örgütün çalışanları için katlanmış olduğu eğitim giderleri, çalışanın kazandığı faydalar, çalışanın örgüte karşı duyduğu sadakatin sonucu oluşur. Bu tip çalışanlar örgütteki çalışma süresi içerisinde örgütün kendilerini iyi davrandığına inanmaktadırlar ve kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmektedirler.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli şekil 6'da gösterilmiştir.⁹⁹

Şekil 6. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



c. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı O'Reilly ve Chatman, çalışanların örgütlerine karşı oluşan psikolojik bağı şeklinde nitelendirir. Ayrıca O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyma/itaat, özdeşleşme, benimseme olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.

⁹⁹ Erdem Öztürk, "Covid-19 Dönemi Özel Sektör ve Kamu Sektörü Spor İşletmelerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.52.

i. Uyuma/İtaat

Bu boyuta göre bağlılık, paylaşılmış değerlerden ziyade belirlenmiş ödülleri kazanmak amacıyla ortaya çıkmaktadır. Uyuma/itaat bağlılığında ödülün cezbediciliği ve cezanın itici gücü söz konusudur.

Uyum boyutunun amacı belirli dış ödülleri kazanmaktır. Çalışanlar hal ve hareketlerini belli kazançlar elde etme ve belli cezaları bertaraf etme temeline dayandırmaktadır.¹⁰⁰ Buradan yola çıkarak çalışanlarda uyum boyutunun etkili olabilmesinin nedenleri mevki, makam, statü elde etmek, saygınlık kazanmak, tanınır olmak diyebiliriz.

ii. Özdeşleşme

Özdeşleşme duygusal bir boyuttur. Çalışanın örgütün diğer üyeleriyle yakın bir ilişki kurması, kendini örgütle özdeşleştirip örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi söz konusudur.

Özdeşleşme boyutunda çalışan örgüte karşı sorumluluk hissetmektedir. Çalışan, örgüt ile arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Örgüt için özveride bulunmaktan vazgeçmez ve çalıştığı örgütün tüm özelliklerini kendisine uyarlamak için çabalar. Tam anlamıyla örgüt ile çalışan arasında bir özdeşleşme durumu söz konusudur.¹⁰¹ Çalışan bu durumda örgütün üyesi olmaktan mutluluk ve gurur duymaktadır.

iii. Benimseme

Benimseme, örgütün değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması ve örgütün değerlerinin çalışanın hal ve hareketlerine egemen olması şeklinde anlatılabilir. Bu boyutta çalışan kişisel değerleri, davranışları ve tutumlarını örgütün değerleri ile uyum içerisinde görmektedir. Benimseme boyutu çalışan ile örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlılık göstermektedir. Örgütlerin çok istediği bağlılık boyutu olarak benimseme boyutu karşımıza gelmektedir.¹⁰² Çünkü bu boyut kendi kendini devam ettirebilen bir boyuttur.

¹⁰⁰ Taşkın Budak, **age.**, s.47.

¹⁰¹ İrem San, **age.**, s.20.

¹⁰² Uğur Ünal, “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bışkek, 2011, s.48.

d. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Rosabeth Moss Kanter, bağlılığı örgütteki çalışanlar arasındaki sosyal ilişkinin bir ögesi olan saygı ve bağlılık kavramlarıyla birlikte incelemiştir. Kanter'e göre bağlılığın üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar ise devam, kenetlenme, kontrol bağlılığıdır.

i. Devamlılık Bağlılığı

Devama yönelik bağlılık boyutunda çalışan örgütün içerisinde kalabilmek adına kendini feda eder. Devam bağlılığı çalışanın bilişsel sistemi ile alakalıdır.

Çalışanların örgütlerine yapmış olduğu kişisel yatırımlar işten ayrılmayı zor bir hale getirmektedir. Çünkü yapılan fedakarlıklar çalışanın örgütteki üyeliğini devam ettirmesine neden olmaktadır. Ayrıca Kanter, devama yönelik bağlılığın iki ögesi olduğunu belirtmiştir. Özveri, “fedakarlık, örgüte üye olabilmek için çalışanın değerli bulduğu herşeyden” cayabilmesidir. Çalışanın bu özveride bulunabilmesi halinde, “örgütteki üyeliğini devam ettirme duyarlılığı ve motivasyonu” artacaktır.¹⁰³ Çalışan şayet örgütten ayrılmanın sonuçları ile örgütte kalmasının sonuçlarını karşılaştırdığında örgütte kalmasının kendi için daha faydalı olduğuna inanırsa örgütte devamlılık sağlayacak ve örgüte bağlanacaktır.

ii. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere olan bağlılığını anlatmaktadır. Bu bağlılıkta bireyler sosyal yaşantılarını geride bırakıp örgütün her bir üyesi ile yakından ilgilenir ve gruba aidiyet duygusuna erişirler.

Kenetlenme bağlılığı boyutunun sosyal ilişkilere bağlı olmasının altında birlik, beraberlik duygusu ve sosyal ilişkiler vardır. Çalışanlara yansıtılan bu duygular ile çalışanların örgütlerine karşı bağlılık seviyeleri de artmaktadır. İşte bu sebeple örgütle bu duygusal bağa kuvvet kazandırmak için bazı yollar uygulamaya koyarlar. Bu uygulamalar işe yeni başlamakta olan çalışanı oryantasyon sürecine dahil etme, çalışanlar arasında adil bir politika izlenmesi, çalışanların birbirleri ile iletişim kurup kaynaşabilmesi için yıldönümü kutlamalarının yapılması gibi örneklendirilebilir.¹⁰⁴ Kenetlenme bağlılığında örgütlerde grup içi anlaşmazlıklar, örgütsel yıldırma,

¹⁰³ Arzuhan Çakır, “Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Çatışma Eylem Stilleri Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki ilişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2021, s.27.

¹⁰⁴ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, ss.37-56.

kıskançlıklar, dışlanmalar çok istisnayken grup birliği oldukça fazla görülmektedir. Aynı zamanda dışarıdan gelecek tehditlere karşı da çalışanların birlik ve beraberliği artış göstermektedir.

iii. Kontrol Bağlılığı

Kanter, kontrol bağlılığını çalışanların hal ve hareketlerine istenilen şekilde biçim vererek çalışanların örgüt normlarına bağlılık göstermesi şeklinde ifade eder. Çalışanlar örgütte faaliyet gösterirken örgüt normlarına ve değerlerine göre hareket etmeleri durumunda örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerini düşündüklerinde kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar, örgüt tarafından beklenen davranışların ve istenen taleplerin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir. Çünkü bu değerler ile kendi kişisel değerleri uyumludur. Böylelikle örgütün talep ve isteklerine uyum göstermenin gerekli olduğunu düşünür.¹⁰⁵ Kontrol bağlılığı bireyin örgüte karşı olumlu olan tüm eğilimlerini, yönelimlerini kapsamaktadır.

Kanter'in geliştirmiş olduğu bu üç bağlılık boyutunun birbiri ile farklı neticeleri vardır. Devamlılık bağlılığının egemen olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma oranları yüksek olup kenetlenme bağlılığının egemen olduğu örgütlerde ise dışarıdan örgütü zarara uğratmak isteyenlere ve tehlikelere karşı kendini savunabilme gücü daha fazladır. Kontrol bağlılığında çalışanlar kendi değerleri ile örgütün değer ve normlarını uyumlu bulmaktadır. Kanter, bu bağlılık boyutlarının birbirinden farklı sonuçlar doğurmasına rağmen birbirleri ile ilişkili olduğunu düşünmektedir.

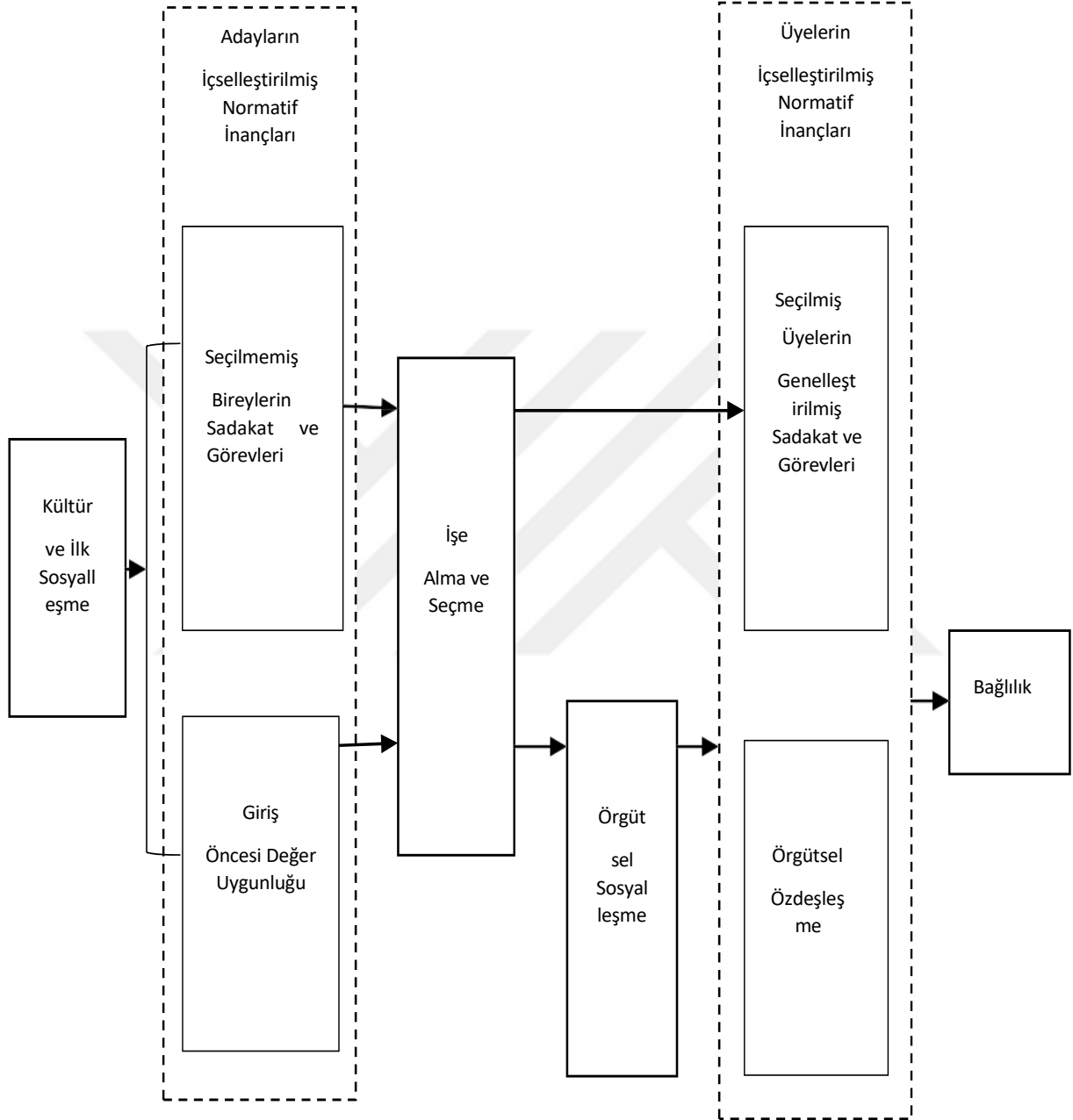
e. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığı araçsal bağlılık (araçsal güdüleme) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral) olmak üzere 2 grupta incelemiştir. Bireyin kendisine yönelik eylemleri araçsal bağlılık ile ilgili olan davranışlardır. Örgütsel (normatif) bağlılık davranışları ise örgüte yönelik eylemlerdir ve maneviyat temeline dayanan güdülemeyle meydana gelmektedir. Böylece araçsal güdüleyici davranışlar, kişinin kendi çıkarları doğrultusunda oluşurken, örgütsel bağlılık hareketleri örgütün çıkarları doğrultusunda ortaya çıkar. Bir yönelim olarak özetlemek gerekirse araçsal bağlılık kişinin öz benliğine yöneliktir, normatif bağlanma örgüt düzeyinde yönelimleri konu edinir.

¹⁰⁵ Emrah Çelik, **age.**, s.29.

Wiener'in yaklaşımına göre bağlılığa neden olan süreç ve olayların akış şeması şekil 7'de gösterilmiştir.¹⁰⁶

Şekil 7. Wiener Yaklaşımına Göre Bağlılığa Yol Açan Süreç ve Olayların Akış Şeması



¹⁰⁶ Meriç Kurt, “Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2020, s.90.

f. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık kavramı, bireyin davranışlarına bağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu sınıflandırmaya göre kişinin, daha önceki davranışlarına bağlanıp bunlarla beraber tutarlı davranışlar sergilediği vurgulanmaktadır.

Çalışanın tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk strese yol açar ve bu durumda çalışan savunmaya geçer. Kendini haklı olduğuna inandıracak olan çalışan davranışlarının doğruluğunu ispat etmek için davranışını sahiplenmeyi seçecektir.¹⁰⁷ Bu nedenle gerilimi en aza indirmek için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu hale gelebilmesini sağlamak durumu çözüme kavuşturacaktır. Uyumun sağlanması bağlılığı arttıracaktır.

g. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım modellerini dikkate alarak örgütsel bağlılığın her biri ayrı olmak üzere üç boyutunun var olduğunu savunmuştur. Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri baz almış olup Etzioni'nin çalışmasının aksine bu üç bağlılık çeşidinin örgütlerde birlikte olabileceğinin savunmuştur.

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağlılığı açıklamak açısından ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin uygun olduğunu fakat bu modelin literatürde bazı sebeplerden ötürü gerekli ilgiyi görmediğini ifade etmiştir. Buna neden olarak da modelin karmaşık olmasını sebep göstermişlerdir. Modeldeki duygusal içerikli iki bağlılık olan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirine zıt kavramlar mı ya da birbirinden bağımsız iki ayrı kavram mı olduğu net olarak belirtilmemiştir.¹⁰⁸ Bu nedenle Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak incelemiş ve ele almış bulunmaktadır.

Etzioni'nin sınıflandırmasından hareketle Penley ve Gould, örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır.

i. Ahlaki Bağlılık

Bu bağlılık türünde çalışanın amaçları örgütün amaçları ile özdeşleşmiştir. Örgütün başarılı olabilmesi için çalışan sorumluluk duyarak örgütü desteklemektedir. Örgüte kendini adayan çalışan ile birlikte bağlılık ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁷ Ibid., s.100.

¹⁰⁸ Taşkın Budak, **age.**, s.50.

Penley ve Gould'a göre ahlaki bağıllık; işe olan düşkünlük, mesai saatleri dışında çalışmaya devam etme, eve iş götürmek gibi açıklanmaktadır.¹⁰⁹ Ahlaki bağıllık boyutunda çalışan örgütün tüm başarı ve başarısızlığından kendini mesul tutmaktadır.

ii. Çıkarıcı Bağıllık

Çıkarıcı bağıllık türünde çalışanların örgütüne olan katkılarına karşılık olarak ödüller ve teşvikler kazanmalarına dayanmaktadır. Çalışan belli amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgütü bir araç olarak görmektedir.

Penley ve Gould'un çıkarıcı bağıllık olarak ele aldığı bu boyut alışveriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar neticesinde beklentiye girdiği ödüller ve teşvikleri esas almaktadır.¹¹⁰ Çalışanlar örgüte olan bağıllık düzeylerini, ihtiyaçlarını karşılama oranına göre şekillendirmektedir. Böylelikle çalışanın örgütsel bağıllığı çıkarları ile doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir.

iii. Yabancılaştırıcı Bağıllık

Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışanların örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlarını ortaya koymaktadır. Kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık hissetmemekte ancak mecburi olarak çalışmaya devam etmektedir.

Bu bağıllıkta, çalışan meydana gelebilecek maddi manevi kayıplar ve başka alternatifinin olmaması sebebi ile işe devam etmek istemediği halde işinden ayrılmazsa yabancılaştırıcı bağıllık ile karşı karşıya gelmektedir.¹¹¹ Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışanın kontrolünün kendisinde olmaması temeline dayanmaktadır.

Penley ve Gould'un yapmış oldukları çalışmada ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık türlerinden üçünün de bir arada olabileceğini savunmuşlardır. Bir örgütün içinde kişi, birbirinden farklı bağıllıkların bir kombinasyonunu oluşturabilir. Çalışanın her bir birimdeki uyum sistemi ile karşı karşıya gelmesi ve bireysel eğilimlerinin etkileşmesinin doğal bir sonucudur.

¹⁰⁹ İrem San, **age.**, s.21

¹¹⁰ Taşkın Budak, **age.**, s.51.

¹¹¹ Emrah Çelik, **age.**, s.29.



IV. İŞGÖREN PERFORMANSI

A. Performans Kavramı, Tanımı, Önemi, Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi, Amacı, Yararları, Performans Değerlendirme Süreci, Performans Değerlendirme Kriterleri, Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans kavramını Türk Dil Kurumu “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, başarımları” şeklinde tanımlamaktadır. Kelime anlamı olarak performans, bir görevi başarabilme gücü, uygulama veya yerine getirme şeklinde ifade edilebilir. Hem çalışma hayatımızda hem günlük yaşantımızda performans kavramı ile sürekli olarak karşılaşırız. Performansın ölçülebilmesinde ve karşılaştırılmasında karmaşık bir hal almaması için belli kriterler oluşturulması gerekir.

Günümüzde iş hayatındaki rekabette ön plana çıkabilmek, başarılı olabilmek ve değişimlere çok hızlı bir şekilde adapte olabilmek için yapı olarak dinamik olmak gerekir. Bu durumun önemini kavrayan işletmeler, devamlı olarak bir değişimin söz konusu olduğu günümüzde örgütsel verimliliğin ve yönetsel etkinliğin kilit noktasının “insan” olduğunu kabullenmişlerdir. Bu bağlamda insanın değerli olduğunun farkına varmak bir noktaya kadar önem arz eder. Asıl önemli olan insan kaynağından maksimum oranda fayda sağlamak ve bu kaynağa yatırım yaparak geliştirmeyi sağlamaktır. Bu sebeple günümüzde performans ve performans değerlendirme kavramları şu zamana kadar yapılan tartışmalardan çok daha fazla tartışılır hale gelmiştir. Bunun sonucunda da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Ortaya çıkan bu değişimlerin en önemlisi “işten çıkarma sistemi” algısı yerine “potansiyeli

kullanma ve geliştirme” mantığının gelişmiş olmasıdır.¹¹² Bu mantalite ile performans kavramı daha da ivme kazanmış olacaktır.

Performans kavramının ilk olarak söz konusu örgütün kendi başarı ölçütlerinin ve standartlarının dikkate alınarak özümzenmesi şarttır. Her örgütün kendine ait bir yapısı ve işleyişi vardır. Örgütlerin bazıları üretim ve imalat gibi fiziken işçilik gerektiren ve yine sonunda somut objelerin sunulduğu hizmetlerde bulunurken, bazı örgütler ise talep, istek ve ihtiyaçlara istinaden soyut hizmetlerde bulunur. Örgütlerin verdiği hizmet ne olursa olsun müşteri memnuniyeti sağlamak açısından örgütteki çalışanların en iyi şartlarda hizmet edebilmesi istenir. Bu sebeple performans kavramının özümzenmesi ve performans ölçümlerinin düzenli olarak yapılması örgütler açısından oldukça önem arz etmektedir. Performansın önemine istinaden bir diğer unsur da yöneticiler tarafından çalışanların kabiliyetlerinin saptanması ve eksik noktalarının tespit edilmesi gerektiğidir. Bu unsurların saptanmasında hatalar veya geçen zaman içerisinde yapılan tespitlerde değişiklik söz konusu olmaktadır.

Performans konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Performans, bir işi yapan çalışanın, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ifade edilmesidir.¹¹³
- Performans, daha önce planlanmış ve amaç edinilmiş etkinliklerin neticesinde meydana gelen sayısal ve sayısal olmayan neticelerdir.¹¹⁴
- Performans, hedeflere ulaşmak için minimum düzeyde girdi kullanılarak çıktıların elde edilmesinin ölçülmesidir.¹¹⁵

¹¹² Umut Can Öztürk, “360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2014, s.39.

¹¹³ Yılbay Şahin, “Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini ile İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kars, 2019, s.3.

¹¹⁴ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.324.

¹¹⁵ Gizem Aslıhan Ormankıran, “Otel İşletmelerinde Sosyal Medya Pazarlamasının Etkinliğinin Pazarlama Performans Değerlendirme Sistemleriyle Ölçümü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde, 2021, s.29.

- Performans, bir çalışmanın ya da etkinliğin önceden belirlenmiş olan standartlara ne oranda uyulduğunun veya önceden belirlenen amaçlara ne oranda ulaşıldığının göstergesidir.¹¹⁶
- Performans, belirlenen zaman içerisinde çalışanın görevi olan işi yerine getirmesi sonrasında elde ettiği nitel veya nicel sonuçlardır.¹¹⁷
- Performans, belirli bir hedefe ulaşmak için yapılan planlar doğrultusunda varılan noktayı, diğer bir ifade ile elde edilenleri kalite ve kalite özellikleriyle belirleyen kavramdır.¹¹⁸

Bu tanımlardan yola çıkarak performansı şu şekilde tanımlamak mümkündür. Belirlenen bir hedefe ulaşabilmek için belirli bir süre zarfında çalışanın verilen görevi ne kadar sürede ve ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koyan kavramı performans olarak tanımlayabiliriz.

2. Performansın Önemi

Bir örgütün başarısı büyük oranda çalışanın sergilediği performans ile doğru orantılıdır. Bu doğrultuda örgütteki çalışanların gerek performans ölçümleri gerek performans düzeylerinin belirlenmesi ve sonuca istinaden geliştirilmesi, bölümlerdeki başarı oranının tespitinde, hangi eğitimlere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinde, ileri dönemlerdeki yönetim kademesinin tespitinde ve böylelikle örgütün başarısının arttırılmasında kilit görevi görmektedir. Performans geçmişten günümüze kadar yönetim biliminde artan bir önemle yer bulmaktadır. Örgütlerde performans değerlendirmenin öneminin anlaşılması ile beraber örgütlerdeki kullanım alanları da zamanla artış göstermiştir.

Bir örgütte yapılan performans değerlendirme sistemi sayesinde, örgüt çalışanları ile yapmış olduğu iş anlaşması şartlarının ne ölçüde sonuç gösterdiğini, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerinin işlerine nasıl yansıdığını ve çalışanın iş tanımındaki standartlara başarısını ne ölçüde yansıttığı tespit edilebilir. Örgütler için performans değerlendirmesi arzu edilen ücret sisteminin kullanılmasına, eğitim ihtiyaçlarının

¹¹⁶ Hüseyin Çevik, Turgut Göksu, Veysel K. Bilgiç, Muhittin Karakaya, Kazım Seyhan, Serdar Kenan Gül, **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s.15.

¹¹⁷ Ömer Bozkurt, Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, TODAİE, 1998, s.203.

¹¹⁸ H. Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995, s.1.

tespit edilmesine, çalışanların seçimine, işten çıkarılmasına, atanmasına, yetki verilmesine, iş değişikliğinde uygulanan etki düzeyi yüksek bir sistemdir.¹¹⁹ Performans değerlendirme sistemi kurmak ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. Performans değerlendirme sayesinde alınan raporlar yöneticilerin çalışanlar ile ilgili fikir sahibi olmalarını sağlar ve bunun neticesinde iyi çalışanların ödül ile teşvik edilmesi kötü çalışanlara ise kendilerini geliştirebilmeleri adına fırsat verilmesi bakımından önem arz eder.

a. Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütler için performans kavramı çalışanlar açısından çok önemli bir yer teşkil eder. Çalışanlar için performans bir işin ne ölçüde başarı ile tamamlandığının göstergesidir. Bir performansın seviyesi çoğunlukla bir insanın kişisel özellikleri ile zihinsel kabiliyet, inanç ve değerlerine bağlıdır. Örgütte çalışan her bireyin kişiliği ve bu kişiliğine bağlı olarak gelişen davranışları iş yaşamında da sergileyeceği tutumların temelidir.

Çalışanlar açısından performans değerlemenin önemi düşünüldüğünde yapılan değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmenin sonuçları çalışanlar açısından olumlu ya da olumsuz bir etki gösterebilir. Bir performans değerlendirme süreci ücretin tekrardan değerlendirilmesi, eleştiri, terfi, disiplin, görev değişikliği, işten çıkarma gibi handikapları içereceğinden örgütte performans ve üretkenlik seviyesi düşük olan çalışanlarda endişe yaratması olağan bir durumdur. Ortaya çıkabilecek bir diğer endişe de değerlendirmenin haksız ve adil bir şekilde yapılmayacağı korkusudur. Buna rağmen örgütteki çoğu çalışan performans değerlendirmesini tehlikeli olarak görmezler. Çünkü performans değerlendirme sonucunda kendileri için gelişim ve terfi fırsatlarının ortaya çıkacağını, ücretlerde artış olacağını bilirler. Bu da çalışanların hem verimliliğinde artışı beraberinde getirir hem de yüksek bir motivasyonla çalışmalarını sağlar. Performans değerlendirme sonucunda olumsuz bir durum ile karşılaşan çalışan ise eksik yönlerini eğitim ile gidermesi gerektiğinin farkına varır. Eğitim sayesinde telafi edilen eksik yönler, gelecekte çok daha iyi pozisyonlara gelebilmesini sağlayabilir.

¹¹⁹ Ömer Sarıcı, “Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme: Sigorta Acentelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2020, ss.8-9.

Örgütlerin etkililiğini ve başarısını geliştirebilmenin en etkili yolu çalışanların performanslarıdır. Yapılan bir araştırmada performansın sadece eylemin bir sonucu değil eylemin aynı zamanda kendisi olduğu sonucuna ulaşılmış, çalışanların örgüte olan katkı seviyelerine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun davranışlar olarak nitelendirilmesi ortaya atılmıştır. Yönetim literatürünün bazılarında etkililik kavramı, performans ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır¹²⁰. Bu kavramdan yola çıkarak çalışan performansı kavramının ana noktasında yine kişinin kendisi yer almaktadır.

b. Yöneticiler Açısından Performansın Önemi

Çalışanlar açısından performans önemli olduğu gibi yöneticiler açısından da performansın önemi büyüktür. Çalışanların elde etmiş olduğu başarı yöneticilerin de belli hedeflere ulaşmasını sağlar. Bir örgütün başarısı, yöneticilerin donanımına, bilgi ve becerisine, yöneticilerin örgüt içinde yarattığı kültüre bağlılık gösterir. Örgütün performansını her zaman yöneticilerin inançları ve değerleri etkileyecektir.

Örgütlerin en minimum maliyet ile maksimum kârlılık oranına ulaşabilmesi ve bu kâr oranını devam ettirebilmesi için yöneticiler doğru performansın tespit edilmesinde vazifelendirilirler. Performans yönetiminin yöneticiler için fazlaca yararı bulunur. Bu yararları şu şekilde sıralayabiliriz:¹²¹

- Yöneticilerin yapılan iş ve sonuçlar üzerindeki kontrol ve denetimini artırır.
- Yöneticilerin daha istekli ve gönüllü çalışanları farkına varmasını sağlar.
- Yöneticilerin çalışanla arasındaki iletişimin artmasını sağlayarak karşılıklı beklentilerin anlaşılmasında da etkili olur.
- Yöneticilerin örgütün daha önce belirlenmiş olan standartlarına uymayan çalışan var ise o kişileri tespit etmede de fayda sağlar.
- Yöneticilerin performansın artmasını sağlayacak kararları almadan önce gerekli zemini oluşturur.
- Yöneticiler, çalışanların kişisel verilerini insan kaynakları departmanında saklı tutup gerekli görüldüğünde bilgiye kolay erişim sağlayabilmektedir.

¹²⁰ Veli Camcı, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.56.

¹²¹ Betül Çelik, “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020, ss.53-54.

- Yöneticilerin subjektif kararlar yerine eldeki veriler ışığında daha objektif kararlar almasına yardımcı olur.

Örgütler yönetim aşamasının tamamında, örgütün çalışanları ve yöneticisi ile birbirinden farklı görev ve sorumlulukları olan departmanlarla uyumlu bir şekilde çalışmalıdır. Planlamadan denetlemeye kadar geçen tüm süreci yöneticiler çok iyi organize etmelidir. Çalışanlar ile iletişimi sağlıklı kurabilmesi ve objektif performans değerleyebilmesi yöneticinin kendini ispatlayabilmesi için en önde gelen temel öğeler içerisinde yer alır.

c. İşletmeler Açısından Performansın Önemi

Artan rekabet ortamı ve küreselleşen dünyada örgütlerin ayakta kalabilmesi kendilerini sürekli olarak yenileyen ve var olan değişime direnmeyen örgüt yapısına bağlıdır. Önemli bir unsur olan insan, örgütler için sermaye kadar önemlidir. Bu sebeple çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için oldukça gereklidir. Sistemli bir performans değerlendirme ile çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve zayıf halkaların elimine edilmesi sağlanabilir. Kültür yapısı, amaç ve hedefleri her örgütte birbirinden farklıdır. Performans değerlendirmenin önce teknik kısmına önem verilmelidir çünkü teknik kısmı değerlendirmeden kendi işletmelerine uygulamaya çalışan örgütler başarısız olurlar.¹²² Performans değerlendirme kuruma, çalışanın işe başlarken imzaladığı iş sözleşmesindeki görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiğinin cevabını verir.

3. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirmenin kesin kökeni tam olarak bilinmemektedir. Yalnız performans değerlendirme uygulaması Çin'deki Wei hanedanının işçilerin performansını değerlendirdiği üçüncü yüzyıla kadar takip edilebilir. Wei hanedanına bağlı bir değerlendirici değerlendirme yaptığı sırada işçileri kendi istek ve beğenisine göre değerlendirmeye tutmuştur. Bu durum da Çinli bir düşünür tarafından eleştiriye sebep olmuştur. Performans değerlendirmenin bir diğer izleri de İspanya'da

¹²² Rüya Çakıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.13.

görülmektedir. İspanyol bir rahip Cizvit Tarikatı üyelerinin görev ve sorumluluklarını değerlendirmek için bir performans sistemi kurmuştur.¹²³

Tarihi yazıtlardan bazıları Osmanlı imparatorluğu'ndaki devlet yönetiminde performans değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanıldığını göstermektedir. Tam anlamıyla performans yönetimi sisteminden bahsedilemese de hizmetlilerin padişah emirleri niteliğinde olan “ılam” ve işler hakkında özet raporuna benzeyen “telhis” belgesi ile raporlanması bu alanda çalışmalar olduğuna ispat teşkil eden bulgular olarak gösterilebilir.

I. Dünya Savaşı öncesinde Frederick Taylor'un çalışmaları sonucunda ilk resmi denetleme sistemleri geliştirilmiştir. 1920'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri silahlı kuvvetlerinde görevli olan subayları değerlendirme yöntemleri kullanmaya başlamıştır. Bunun sonrasında İngiltere'ye yayılmıştır. I. Dünya Savaşı'nı takip eden senelerde, kişilik özelliklerini ölçü olarak alan çeşitli performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiş fakat sonrasında kişinin işine yönelik performansını ölçecek yöntemler Amerika Birleşik Devletleri'nde daha sık kullanılmaya başlamıştır.

4. Performans Değerlendirmenin Amacı

Örgütler varlığını devam ettirmek için performans değerlendirme sürecini uygulamaya koyarlar. Örgütteki tüm çalışanların performanslarının toplamı örgütsel performansın toplamını ortaya koyar. Performans değerlendirmesinin iki temel amacı vardır. Biri personeli geliştirmek, diğeri de personelin ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasıdır.

Birinci amaç ile personele yapılan performans değerlendirmesi sonucu iş tanımı ile ilgili bilgi, kabiliyet, eğitim, beceri ve davranışlarının tetkik edilip eksik yönlerinin tespiti ve personelin bu eksik yönlerini geliştirmesi için fırsat sunulmaktadır.¹²⁴ Aynı zamanda personel bu değerlendirme ile görev tanımındaki işte ne derece başarılı olduğunu anlar ve o işe ne derece ulaştığının farkına varıp güçlü ve eksik yönlerinin farkına varır.

¹²³ Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2006, s.15.

¹²⁴ Gonca Kayhan, “İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık Ahp/Bulanık Topsis ile Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 2010, s.5.

İkinci amaç ile çalışana yapılan performans değerlendirme sonucu iyi olduğu takdirde çalışanın ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi, ücretlendirme gibi iyileştirmeler söz konusu olmaktadır. Performans değerlendirme sonucu iyi değilse cezalandırma, işten çıkarma, görev değişikliği gibi kararların uygulamaya konulmasında kullanılmaktadır.¹²⁵ Performans değerlendirme sonuçlarına istinaden personel üzerinde aksiyon alınmaktadır.

Personel performansını değerlendirmedeki asıl amaç örgütün amaç ve hedeflerinin yöneticiler tarafından personele benimsetilmesi ve bu amaçlara ulaşabilme konusunda personelin yapabileceğinin en iyisini yapmasını sağlamak, yöneticinin de personellerin de huzurlu bir şekilde çalıştığı iş ortamına kavuşturmak olmalıdır.

5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Objektif bir şekilde düzenlenip objektif bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile birlikte çalışanların örgüte olan güven duygusu artacak ve bununla birlikte moral, motivasyon düzeyi de yükselişe geçecektir. Planlı, disiplinli, iş motivasyonu yüksek bir çalışan performansı düşük bir çalışan ile aynı düzeyde değerlendirilmeyi istemez. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme çalışanın örgüte olan güvenini sarsar, motivasyonunu düşürür. Performans değerlendirme sistemi etkin ve adaletli bir şekilde uygulanırsa çalışan kendini geliştirmek isteyecek, eksik yönlerini telafi etme yoluna gidecektir.

a. Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin bir bütün olarak anlaşıldığı, objektif ve tarafsız uygulandığı örgütlerde çalışanlar açısından sağladığı yararlar şunlardır:¹²⁶

- Çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşmada ne oranda katkısı olacağını ve kendisinden istenenleri önceden bilme imkanına sahip olacaktır.
- Hedeflere ulaşabilmek adına nelerin yapılması gerektiğini öğreneceklerdir.

¹²⁵ Nazlı Erdemir, “Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi İçin AHP ve Bulanık Topsis ile Bütünleşik Karar Destek Model Önerisi İBB Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021, s.8.

¹²⁶ Yalçın Birimoğlu, “Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014, s.14.

- Yöneticisi ile birlikte kendi gelişimini inceleme fırsatı bulup gelişim düzeyini görebilecektir.
- Gerçekleştirilmesi gereken amaçların tespit edilmesi için yönetime katılabileceklerdir.
- Amaçları gerçekleştirme hususunda cesaret ve özgüven kazanacaktır.
- Kendi performansını objektif bir şekilde değerlendirebilecektir.
- Kariyer gelişimi ile ilgili kendisi söz sahibi olabilecektir.

b. Performans Değerlendirmenin Yöneticiler Açısından Yararları

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin uygulanması yönetsel faaliyetlerin etkinliğini arttırarak çalışanlar ile olan iletişimde olumlu etkiler yaratmaktadır. Performans değerlendirme iş yoğunluğunun içerisinde zaman kaybı, ekstra iş yükü gibi görülse de etkin bir performans değerlendirme sisteminin en büyük avantajı yöneticilere olacaktır.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından bazı yararları şunlardır:¹²⁷

- Örgüte olan faydanın maksimum düzeye ulaştırılmasında daha sistematik bir yönetim olanağı sağlar.
- Yöneticilerin astları ile olan ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Yüksek performans gösteren çalışanların tespitini, ödüllendirilmesini ve teşvik edilmesini sağlar.
- Düşük performanslı çalışanların tespit edilmesini, onlara danışmalık hizmetinin verilmesini ve yönlendirilmesini sağlar.
- Bireysel verimliliğin artmasını sağlar.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirebilmesine olanak tanır.
- Takım çalışmasını güç kazandırır.
- Performans değerlendirme sonuçlarına istinaden düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Yöneticilik beceri ve kabiliyetini sergileme imkanı sağlar.

¹²⁷ Umut Can Öztürk, *age.*, ss.46-47.

c. Performans Değerlendirmenin İşletmeler Açısından Yararları

Performans değerlendirme sistemini etkin bir şekilde uygulamaya koyan örgütler minimum girdi ile maksimum verimliliği elde edip kaliteyi aynı anda kârlılığa ulaştırmış olurlar.

Performans değerlendirmenin örgüte sağladığı diğer yararlar şunlardır:¹²⁸

- Örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle uyum içinde olmalarını sağlar.
- Kişisel katkıların fark edilmesini sağlar.
- Örgütün başarısı, yöneticilerin ve çalışanların tamamının ortak performansına bağlılık gösterir. Çalışanların tamamının performansı gelişme gösterirse örgütün de başarısı gelişir.
- Kariyer planlaması yapılmasına imkân sağlar. Ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için eğitim programları düzenlenmesine olanak sağlar.
- Hizmetlerin kalitesinin artırılmasını sağlar.
- Örgütteki çalışma birimlerinin daha sağlıklı ve doğru olarak değerlendirilmesini sağlar.

6. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurabilmek ve etkin bir şekilde işletebilmek örgütler açısından bir süreç olarak oldukça zordur. Örgütün hem yapısına hem de geçen yıllar içerisinde biriken kültürüne uyumlu bir performans değerlendirme sisteminin tespiti ve etkin olarak işletilmesi uzmanlık ister.

Performans değerlendirme süreci, örgüt yapısı içerisinde tek kişinin bulunduğu ya da uygulayan kişilerin her türlü inisiyatifleri kendilerine göre alıp yönettikleri bir süreç olamaz. Performans değerlendirme süreci, belirli kriterlerin oluşturulmasından başlar ve bu kriterler ile uyumlu ölçeklerin hazırlanmasına sonrasından çalışan performanslarının analizi ve tespiti yapıp gerekli düzenlemelerin yapılmasına kadar devam eden geniş bir süreçtir.¹²⁹ Performans değerlendirme sürecinin temel adımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi
- Çalışanlar ve Yöneticilerle Karşılıklı Ölçülebilir Hedeflerin Belirlenmesi

¹²⁸ Yalçın Birimoğlu, *age.*, ss.14-15.

¹²⁹ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2014, ss.379.

- Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi
- Çalışanların Ölçülen Performanslarının Standartlarla Karşılaştırılması
- Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek
- Düzeltmelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Yeniden Başlatılması

a. Çalışanlar ile Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemini uygulayabilmek için değerlendirme standartlarının belirlenmiş olması gereklidir. Karşılaştırma kavramına dikkat edilerek standartların belirlenmesi önemlidir. Standartların belirlenirken iki yönlü düşünülmesine dikkat edilmesi gerekir. Öncelikle iş anlamında çalışandan beklentinin ne olduğunun tespitinin yapılması gerekir ve ikinci olarak çalışanın bu beklentileri karşılayabilmek için sergilemiş olduğu iş performansının yeterli olup olmadığı konusunda standartların belirlenmesi gerekir. Performans değerlendirme standartlarının yapılan doğru bir analiz neticesinde saptanması ve belirlenmesi çalışmanın geçerli olmasında da doğrudan etkili olacaktır.

b. Çalışanlar ve Yöneticilerle Karşılıklı Ölçülebilir Hedeflerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin doğru işleyebilmesi için belirlenmiş olan performans standartları konusu ile ilgili çalışanların doğru bilgi ile bilgilendirilmesi gerekir. Bahsedilen doğru bilgilendirilmenin asıl amacı çalışanın değerlendirme ile kendisinden beklenileni bilmesini sağlamaktır. Günümüzde çoğu örgütün performans değerlendirme ölçütleri net değildir. Çalışanların görüşüne başvurulmadığı takdirde performans değerlendirme standartları değerlendirme esnasında sapmalar ortaya çıkabilir. Bu nedenle değerlendirme ölçütleri belirlenirken çalışanların ve yöneticilerin görüşleri alınmalıdır. Böylelikle yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı, doğru bir iletişim şekli oluşmuş olur. Belirlenen performans standartları gerçek ile uyumlu aynı zamanda çalışanların başarabilecekleri hedefler olmalıdır.

Performans değerlendirme aşamasında ilk yapılması gereken başarı olarak dikkat edilmesi gerekenler ve ölçülmesi gereken şeyin ne olduğunu belirlemektir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için farklı standartlar gereklidir. Mesleğin statüsü ve diğer karakteristik özellikleri daha önceden belirlenen standartlarla karşılaştırıldığı için başarılı veya başarısız olarak değerlendirilir. Değerlendirme neticesinde üzerinde

çalışılan iş ile ilgili belirlenen standarda ulaşılmış ise meslek başarılı kabul edilir.¹³⁰ Standartların belirlenmemesi halinde performans değerlendirme imkânsızdır.

Performans değerlendirmede uygun kriterler iş analizi yarımı ile belirlenmelidir. Çünkü iş analizi ve iş tanımının performans değerlendirmelerinde önemli bir rolü vardır. İşin gerektirdiği çalışma koşulları, kabiliyet, sorumluluk, çaba bilinmediği takdirde çalışanın kabiliyet ve başarısı belirlenemez. Sonuç olarak karşılıklı mutabakat yapılarak belirlenen performans standartları performans değerlendirme süreci boyunca ve yine sonrasında ortaya çıkabilecek olumsuz durumları engelleyebilmek için en etkili öğelerden biridir.

c. Çalışanların Mevcut Performansının Belirlenmesi

Örgütlerin performans değerlendirme yaparken kullandığı tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek imkânsızdır. Örgütler, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinden, amaç ve hedeflerine, çalışanların niteliğine, konuya verdikleri öneme göre, çeşitli değerlendirme yöntemlerini bir arada kullanarak performans değerlendirme yapar. Her örgüt kendi örgüt yapısına ve kültürüne göre performans değerlendirme yapar. Performans standartları ve kriterleri belirlendikten sonra performans değerlendirme yöntemi belirlenmelidir. Bu nedenle performans değerlendirme planının iyi bir şekilde yapılması gerekir.

Performans değerlendirme planının yapılması akabinde performans standartlarının belirlenmesinden sonra çalışanların mevcut performanslarının ölçülmesi ve bu ölçümün neticesinde belirleme aşamasına geçilmiş olur. Yöneticiler, çalışanların mevcut performanslarını ölçebilmek için çeşitli kaynaklardan veri toplarlar. Performans değerlendirme süreci bireysel gözlem, istatistiki rapor, sözlü ve yazılı rapor gibi kaynaklar aracılığı ile yürütülmüş olur.¹³¹ Bu kaynakların her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Ancak bu yöntemler sistemli ve dikkatli bir şekilde uygulamaya konulursa elde edilen bilgilerin güvenilirliği artar. Çalışanların mevcut performanslarının doğru bir şekilde tespit edilmesi sağlanmış olur.

¹³⁰ Yasemin Sarıcı Aytan, “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s.27.

¹³¹ Ibid., s.28.

d. Çalışanların Ölçülen Performanslarının Standartlarla Karşılaştırılması

Performans değerlendirme sürecinde çalışanlar üzerinde yapılan ölçümün standartlara uygunluğunun belirlenmesi de bir aşamasıdır. Geline bu aşamada standartlara uygun olmayan çalışan ile ilgili sonuçlar not edilir ve çalışanlar ile birlikte ele alınıp değerlendirilir. Neticeye göre çalışanların gelişim veya eğitim ihtiyaçları tespit edilir. Standartların daha önceden belirlenmiş olması ve yapılan ölçümlerin karşılaştırılması, bireysel ve ekip olarak hedeflere ne derece ulaşıldığını ölçmek, kişisel gelişim ve iş yapış yeteneklerinin yükseltilmesi için ne yönde yol alınması gerektiğine yardımcı olur.

Performansın arttırılabilmesi için öncelikle mevcut performans düzeyinin tespit edilmesi gerekir. Örgütlerde yapılan performans ölçümü işin önem derecesine göre puanlandırılır. Bireysel değerlendirme de örgütsel değerlendirme de standartlar ölçüsüne göre puanlandırılır. Standartlar ile performansın karşılaştırılması sonucu başarılı veya başarısız tanımına varılır.¹³² Değerlendirme işlemi yapan yetkili kişilerin çalışanlar ile duygusal bağ kurması objektif puanlama yapmasını etkiler.

e. Çalışanlara Ölçüm Sonuçları Hakkında Bilgi Vermek

Performans değerlendirme sürecinin en zorlu aşaması ölçüm sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirmektir. Ölçüm sonuçları çalışanların ilerideki performansları için çok önem arz eder. Olumlu ölçüm sonucu neticesinde sonuçları değerlendiren ve değerlendirilen kişi için bu aşama daha kolay geçecektir. Netice iyi veya kötü olsun her iki durumda da çalışanlarda duygusal açıdan olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple sonuçlar ile ilgili çalışanlarla konuşurken kullanılacak üslup ve konuşma şekli de sonucun doğru algılanmasında etkili olacaktır. Olumsuz sonuçlarda daha ılımlı ve sakin bir şekilde yapılan konuşma negatif etkiyi biraz da olsa azaltacaktır.

f. Düzeltmelere Bağlı Olarak Faaliyetlerin Yeniden Başlatılması

Performans değerlendirme sürecinin son aşaması da düzeltmelere bağlı olarak faaliyetlerin yeniden başlatılmasıdır. Yapılan performans değerlendirme sonuçlarına istinaden çalışanlarda tespit edilen eksiklikler bu aşamada giderilmektedir.

¹³² Betül Çelik, *age.*, s.68.

Düzeltmeye bağı faaliyetler iki şekilde bölümlendirilir. Birincisi, belirtileri belli ve acil olan, ikincisi de temel ve sebepleri en ince ayrıntısına kadar incelenecek olandır.¹³³ Belirtileri belli olan şekilde isimlendirilmiş düzeltici faaliyet, performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışandaki eksikliğin belli olması durumunda tercih edilecek yöntemdir.

7. Performans Değerlendirme Kriterleri

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans değerlendirme kriterlerinin tespitidir. Kriterler doğru seçildiği takdirde elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır.

- Performans değerlendirme sisteminde kriterlerin belirlenmesi çok önemlidir ve başarılı bir performans değerlendirme sisteminde hem objektif hem subjektif kriterlerin iyi bir şekilde belirlenmesi mutlak surette gereklidir. Bu kriterlerin sonraki aşamada başarılı ve başarısız çalışan arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koyabilecek yapıda ve güvenilirliğinin yüksek olması gerekmektedir. Kriterlerin seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı detaylar şunlardır:¹³⁴
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk derecesine göre seçilmelidir.
- İşçi, ofis çalışanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçerken sadece iş verimi değil, çalışan davranışlarına da dikkat edilmelidir.
- Kriterler net ve açık olmalıdır.
- Kriter sayısı olması gerekenden fazla olmamalıdır.

İyi kriterler oluşturabilmek için bu belirtilen detaylar göz ardı edilmemelidir.

8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede birden fazla yaklaşım ve uygulama vardır. Günümüzde örgütlerdeki farklı iş süreçleri ve farklı işletme yapıları performans değerlendirme yöntemlerini de farklılaştırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerde performans değerlendirme daha geniş kapsamlı iken küçük ölçekli işletmelerde daha dar bir

¹³³ Caner İzgi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.53.

¹³⁴ Umut Can Öztürk, *age.*, s.54.

performans değerlendirme uygulamaya konulduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin neyi amaçladığı da performans değerlendirme için oldukça önemlidir.

Her rgt çalışanın performansını değerlendirmek için zamanla kendi beklentileri ile uyumlu bir yöntem geliştirmiş bulunmaktadır. Bu yöntemlerin kimi devamlılığını korurken bazı yöntemler ise deneme aşamasında kalmıştır. Dönemsel beklentiler ve özellikler ışığında performans değerlendirme sistemleri de değişime uğramışlardır ve netice olarak performans değerlendirme sistemleri genellikle geleneksel ve modern performans değerlendirme sistemleri olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkündür.

a. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, örgütler tarafından uzunca seneler kullanılmış olup örgüt yapısına göre hala çoğu örgüt tarafından kullanılmaya devam etmektedir. Modern yöntemlerin ortaya çıkması ve geleneksel yöntemlere göre birçok faydalı yönünün olmasına rağmen geleneksel yöntemlerin tam anlamıyla yok sayıldığı anlamına gelmez.

Tüm dönemler kendi beklentilerine göre sistemler oluşturur ve o anki ihtiyaç ne ise onu karşılamayı hedefler. Her rgte uygun evrensel geçerliliği olan bir sistemin olması mümkün değildir. Geleneksel yöntemlerin olumsuz yönleri modern performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesine vesile olmuş olsa da bazı örgütlerde hala geleneksel yöntemlerin çözümler üretebildiği görülmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini grafik sıralama, sıralama yöntemi, puanlama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yn tem, kritik olay yöntemi, derecelendirme yöntemi, deneme yöntemi, anlatım-metin tipi değerlendirme yöntemi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür.

i. Grafik Sıralama

Grafik sıralama yöntemi, en eski ve sıklıkla kullanılan dereceleme leği eşididir. Geleneksel yöntemler içerisinde ilk defa sayılabilir veriler elde eden bir yöntem olarak tanınır ve bu anlamda çok tercih edilen bir yöntemdir. Çoğunlukla alışan sayısı az örgütlerde kullanılmaktadır.

Grafik sıralama yönteminde değerlendirecek kişi belirlenen iş kalitesi, teknik bilgi, takım ruhu, hızı, girişimcilik gibi kriterler çerçevesinde çalışanları 1’den 5’e

kadar iyiden kötüye doğru puanlar. Diğer taraftan çalışanlara dağıtılan formların işaretlenmesi talep edilir. İşaretleme yapılan formlardaki puanlar toplanır ve toplam değerler ile karşılaştırma yapılarak o çalışanın başarı seviyesi belirlenmiş olur.¹³⁵ Bu yöntemde sonuçlar sayısal ve ölçülebilir niteliktedir. Ayrıca bu özelliği ile birlikte daha çok tercih sebebi olmasına rağmen geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi değerlendiren kişinin olası hatalarından dolayı düşüktür. Grafik sıralama yönteminin kolay uygulanabilmesi ve sayısal veriler sunması daha çok talep görmesini sağlamaktadır.

ii. Sıralama Yöntemi

Çalışanın verimlilik veya performansının tümü gibi tek bir boyut üzerinden değerlendirme yapılmasını ve bu değerlendirme sonuçlarına göre tüm çalışanların sıralanmasını içeren yöntemdir. Bu yöntem ile birlikte performansı en iyi ve kötü olan çalışanın tespit edilmesi kolaylaşır.

Sıralama yöntemi, çoğunlukla örgüt içinden seçilen değerleyicinin güvenilirliğini destekleyen bir yöntemdir. Uygulama açısından kolay olduğu gibi doğru sonuçlar elde edildiği belirlenmiştir. Bu yöntemin asıl amacı bir çalışanı diğer bir çalışan ile karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırmayı yapan değerlendirici kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak ele almalıdır.¹³⁶ Sıralama yöntemleri basit sıralama ve seçenekli sıralama yöntemlerinden oluşmaktadır.

• Basit Sıralama

Çok hızlı ve kolay tanımlanıyor olması bu yöntemin en büyük avantajlarından. Bu yöntemin uygulanması neticesinde elde edilen veriler ile çalışanların ödüllendirilmesi, terfi, işten çıkarma, transfer, eğitim, gelişim gibi kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu yöntem değerlendirenlerin yakın zamandaki olaylardan etkilenmelerine sebep olurken belirli derecelere eğilim göstermelerini engellemektedir.

Bu yöntemin dezavantajlı olduğu bir durum ise çalışan performanslarının güçlü ve zayıf yönlerini hakkında geleceğe dönük yol gösterme konusunda geri besleme imkanı sunmuyor olmasıdır. Basit sıralama yönteminde en iyi performanslı çalışandan en kötüye doğru genel bir sıralama yapılır. Değerlendirme yapan kişilere belirli bir

¹³⁵ Mina Merve Kılıç, “Yeni Çalışma Hayatı, Gereklere ve Performans Değerlendirme Kriterleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020, s.44.

¹³⁶ Umut Can Öztürk, *age.*, s.58.

referans aralığı sunmuş olduğundan merkezi eğilim ve toleranslı olma sorunları engellenmiş olur.¹³⁷

Basit sıralama yöntemine ait bir örnek Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Başarı	Başarı Sırası	İsim
Azalı		
	1.	Ali C.
	2.	Mehmet G.
	3.	Hüseyin Y.
	4.	Akın Ç.

Kaynak: Umut Can Öztürk, age., s.59.

- **Seçenekli Sıralama**

Bu yöntemde değerlendirici önce başarılı ve başarısız, sonrasında ikinci en başarılı ve başarısız olan çalışanı tespit ederek sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Böylelikle değerlendirici kendi düşüncelerine ve izlenimlerine göre değerlendirme yaptığı çalışanlardan öncelikle en başarılı olanı sonrasında en başarısız olanı seçer. Çalışanları en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar.

iii. Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminde sıralama yöntemine benzerlik gösteren bir şekilde, çalışanın veya çalışanların başarısına göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralanma sırası başarının sırasıdır. Bu yöntemdeki sıralama, değerlendiriciler tarafından çalışanlara verilen puanlara dayanmaktadır. Puanlama yöntemini uygulaması kolay ve oldukça basit olmasıyla beraber eleştirmenlere açık olabilir. Çünkü değerlendirme hatalarına açıktır. Aynı zamanda bu yöntem küçük ve ilkel örgüt yapılarında daha çok kullanılmaktadır.

¹³⁷ Ceyhan Altuncu, “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.49.

iv. Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yönteminde değerlendirilecek çalışanların sayısına istinaden bir tablo hazırlanmaktadır. Hazırlanan bu tabloda kişilerin hangi özelliklerine göre değerlendirileceği belirlenmektedir. Bu yöntemde çalışanlar belirlenen nitelikler eşliğinde birbirleri ile karşılaştırılırlar. Bu karşılaştırmalar sonrasında puanlamalar yapılır ve ortaya çıkan puanlara bakarak bir liste elde edilmektedir.

Karşılaştırma yöntemi çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde çok zaman almaktadır. Her bir çalışanın bir diğer çalışanla karşılaştırılması fazlaca vakit almaktadır.

v. Kontrol Listesi Yöntemi

Çalışanların çeşitli yetkinlik ve becerilerine göre yöneticilerin çeşitli tanımlayıcı ifadelerden bir liste oluşturduğu metot kontrol listesi yöntemidir. Yöneticiler, oluşturduğu bu ifadelerden çalışana uygun olanını seçer ve değerlendirmesini yapar. Sonraki aşamada gözlemleri sonucunda değerlendirmeyi yapan kişi listedeki özellikler çerçevesinde çalışanların bu özelliklere sahip olduğu bölümleri işaretler. Puanlama 100 üzerinden yapılır ve işaretli kısımların sayısına göre çalışanları değerlendirmiş olur.

Yönetici, çalışanların davranışlarına göre “evet” ya da “hayır” cevapları alabileceği sorular hazırlar ve genel olarak da soruların değerleri konusunda bilgi sahibi değildir. Yöneticinin her bir soru ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri olabileceği için bu durum önyargılara sebebiyet verebilir. Her iş kategorisi için farklı soru listeleri hazırlanması açısından fazla zaman alması, hazırlanan her sorunun farklı anlamlar taşıma olasılığı bu yöntemin zorluğu olarak sayılabilir. ¹³⁸ Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları bölümü tarafından tutulmaktadır ve çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

Kontrol listesi yöntemine ait bir örnek Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Kontrol Listesi Örneği

Çalışanın adı:	Numara:
Unvan	Departman:

¹³⁸ Bedra Akpınar, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik-Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, ss.16-17.

Kontrol listesi:	Davranış:
1.Çalışan düzenli olarak işe devam ediyor mu?	Evet/hayır
2.Çalışan iş arkadaşlarına hoş bir şekilde davranıyor mu?	Evet/hayır
3.Çalışan iş arkadaşlarına karşı yardım sever mi?	Evet/hayır
4.Çalışan, yöneticisinin talimatlarını her zaman takip ediyor mu?	Evet/hayır
5.Çalışan her zaman standartları karşılıyor mu?	Evet/hayır

Kaynak: Mina Merve Kılıç, age., s.46.

- **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçim yönteminde çalışan, sorumluluğunu aldığı bir görevde bazı davranışlarda bulunur ve bunların bazıları iyi ya da kötüdür. Ortaya koyduğu bu iyi davranışlardan bazıları örgütün başarısı için önem arz ederken, diğerlerinin örgütün başarısı için önemli olmamaktadır.

Zorunlu seçim yönteminde, iş performansını açıklayan bazı ifadeler (çoğunlukla dört ifade) değerleyiciye sunulur. Değerleyiciye sunulmuş olan bu dört ifadenin ikisi olumlu iken diğer ikisi olumsuz ifade şeklindedir. Olumlu olan ifadelerden bir tanesi performans skoruna dahil edilirken olumsuz ifadelerden sadece biri skordan eksiltir.¹³⁹ Zorunlu seçim yöntemi kontrol listesinin değişik bir türüdür. Bu yöntemin avantajları kişisel önyargılardan uzak, ekonomik ve pratik olmasıdır. Dezavantajlarıysa düzgün bir şekilde ifade edilemeyen beyanlardır. Çalışanın durumunu ifade eden bir seçenek yoksa bile mecburen bir seçenek işaretlenmelidir. Çalışanlar arasında bir fark değerlendirmesi yapılmasına sorun yaratmaktadır.

Zorunlu seçim yöntemine ait bir örnek Tablo 11’de gösterilmiştir.¹⁴⁰

Tablo 11. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği

En fazla	Az açıklayıcı
açıklayıcı	

¹³⁹ Mustafa Ceyhun Nemutlu, “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.40.

¹⁴⁰ Salih Güney, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2019, s.210.

Nadiren hata yapar

Verilen görevleri takip edemez

Başvuru tarihlerini doğru takip eder ve kaçırmaz

Standart görevlerde sıkça yardım bekler

Önceden planlama yapmaz

Yönergeleri kolayca kavrar

Nadiren zaman kaybeder

İletişimi iyidir

Grup faaliyetlerinde liderdir

Önemsiz sorunlar için fazlaca vakit harcar

Çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülüdür

Gayretli bir çalışandır

- **Ağırlıklı Seçim Yöntemi**

Bu performans değerlendirme yöntemi ile zorunlu seçim yönteminin benzer birçok yönü vardır. Ağırlıklı seçim yönteminde tercihlerin sayısal olarak bir değeri ve ağırlığının olması aralarındaki farktır. Bu değerlerin insan kaynakları tarafından performans ölçme sürecine başlamadan önce tespit edilmiş olması gerekir. Değerleyicinin subjektif davranmasını önlemek amacıyla insan kaynaklarının sayısal bir değer vereceğini bilmemesi gerekir. Çünkü eğer değerlerini bilirse yanlış davranması söz konusu olabilmektedir.

- **Mecburi Dağıtım Yöntemi**

Mecburi dağıtım yöntemi, İkinci Dünya Savaşı boyunca en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Önceden belirlenmiş bir dağılıma göre çalışanların performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Çalışanlar, bu değerlendirme yönteminde belirlenen birtakım özellikler dikkate alınarak bazı yüzdelik dilimlere göre ayrılmaktadır. Bir örnek verecek olursak bir örgütte 100 kişinin değerlemeye alınacağını düşünelim. Bu 100 kişiyi daha önce

belirlenmiş yüzdelik dilimlere şöyle ayırabiliriz. En yüksek (%10), yüksek (%20), ortalama (%40), düşük (%20), ve son olarak çok düşük (%10). Ayrılan bu yüzdelik dilimlere göre 10 kişi çok yüksek, 20 kişi yüksek, 40 kişi orta, 10 kişi düşük, 10 kişi çok düşük performansa sahiptir. Bu yöntem değerleyici ve değerlendirilen sayısının çok olduğu durumlarda belirli sonuçlara ulaşabilmek için faydalıdır. Fakat güvenilir ve geçerli yöntemler kullanılarak işe alınan çalışanların yılın sonunda tam başarısız sayısının %10, başarısız sayısının da %20 olması bu yöntemin dezavantajları arasındadır. Uygun kişileri işe aldıktan sonra %30'nun başarısız sayılması doğru olmaz.¹⁴¹ Bu yöntem ücretlerin belirlenmesi ile ilgili kararların alınmasında olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilirken terfi ve kadrolama düzenlemelerinde olumlu sonuçlar verebilir.

vi. Kritik Olay Yöntemi

Bu performans değerlendirme yönteminde değerlendirme yapılırken değerlendiriciler önemli olaylar karşısında çalışanların hal ve hareketlerini inceler ve bu gözlemine dayalı bir performans değerlendirme raporu oluşturur. Oluşturulan bu rapor çalışanın dosyasına eklenir. Değerlendiriciler kritik olayları bazı durumlarda önceden belirleyebilirler.

Kritik olay yönteminde örgüt için oldukça öneme sahip kritik olaylar önceden belirlenir ve çalışanların belirlenen bu olay karşısındaki göstermiş oldukları olumlu tutum ve hareketler değerlendirilerek örgütte uzun süre kalmaları sağlanmış olur.

vii. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi örgütlerin, çalışanların sergiledikleri performanslarındaki başarılarını ve kişisel özelliklerini tespit etmek gayesiyle uygulamaya koydukları bir performans değerlendirme metodudur.

Çalışanların daha önce belirlenmiş, standardize edilmiş görev ve sorumlulukları, yerine getirebildiği ölçütler dikkate alınmaktadır. Kişisel özellik olarak hal ve hareketleri, görev ve sorumlulukları değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. İletişim becerileri, arkadaşlık ilişkileri, kılık kıyafet özeni, amirlerine karşı saygısı, planlama yeteneği, çalışma ortamı gibi bireysel özellikler derecelendirme yöntemi ile değerlendirilir ve elde edilen veriler sayısal ve sözel ölçeklerle tablolar ile

¹⁴¹ Ibid.

gösterilebilir.¹⁴² Derecelendirme yöntemi ile yapılan işle ilgili önceden belirlenmiş bazı davranışsal özellikler ve işin yapılış tarzını da içine alan değerlendirme ölçütlerinden yararlanılmaktadır.

Derecelendirme yöntemine ait bir örnek Tablo 12’de gösterilmiştir.¹⁴³

Tablo 12. Derecelendirme Yöntemi Örneği

Performans	Gelişime	Beklentilerin	Beklentileri	Beklentilerin	Kesinlikle
Faktörleri	İhtiyaç Duyan	Altında (2)	Karşılayan (3)	Üzerinde (4)	Mükemmel
	(1)	(Sınırdan)	(Normal)		(5)
	(Kabul Edilemez)				
Muhakeme					
İnisiyatif					
Yaratıcılık					
Sorun Çözme					
Kişiler Arası					
Beceriler					
Mesleki Bilgi					
Liderlik					
Becerisi					
Uyum					
Tutum					
İşin Niteliği					
İşin Niceliği					

Toplam Puan.....

Yorumlar:

Bir sonraki değerlendirme periyodu için performans hedefleri

*

.....

*

.....

¹⁴² Betül Çelik, **age.**, ss.82-83.

¹⁴³ Ibid.

* -----

Bu çalışan için kendini geliştirme aktiviteleri

* -----

* -----

* -----

Çalışanın İmzası	Tarih	Değerlendirmede Bulunan
Amirin İmzası		

viii. Deneme Yöntemi

Bu yöntem, yöneticiler ve sorumluluğu yüksek pozisyon ya da işler için geliştirilmiştir. Bu pozisyona uygun olarak düşünülen çalışan o görevde geçici süre çalıştırılır ve pozisyona uygunluğu kontrol edilir. Pozisyonda başarılı bulunması durumunda olumlu rapor yazılır ve yöneticiler bu rapora istinaden o çalışanın göreve atamasını yapar.

Çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde bu yöntemin uygulanması olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. Çünkü çalışan sayısı çok olacağından fazla zaman alacak olan bu yöntemin aynı zamanda da maliyeti de yüksek olacaktır.

Özetle, bu değerlendirme yöntemi kişi sayısının az olduğu durumlarda daha olumlu ve başarılı sonuçlar vermektedir.

ix. Anlatım-Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin en kolay uygulamaya sahip yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde çalışanlar ile ilgili bir metin yazılmaktadır. Bu metnin konusu çalışanların güçlü ve zayıf yönleri, potansiyeli, geçmişteki sergilediği performanslar, gelişimi açısından önerilerdir.

Bu yöntemde değerleyicilerin aradığı cevaplara istinaden sordukları sorular şunlardır:

- Çalışanın işini yaparken sergilediği performanstaki en başarılı tarafı nedir?
- Çalışanın performansı ile ilgili gelişime ihtiyaç duyuyor mu?
- Çalışanın performansı ile ilgili gelişim göstermesi gereken taraflar nelerdir?

Bu sorulara verilen cevaplar anlatım-metin tipi performans değerlendirmenin sonuçlarını değerlendiriciye vermektedir ve bu yöntemi en önemli avantaj sağlayan kısmı oldukça basit formlar ile uygulanabiliyor olmasıdır.

b. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde görülen olumsuz ve eksik yönleri gidermek için yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan yöntemlerdir. Geleneksel yöntemlerin dezavantajı olan pasiflik ve objektif olamama gibi negatif faktörlerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Modern yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran farklardan bazıları da bireyi davranış, bilgi, beceri, kabiliyet, birikim gibi özellikleriyle bir bütün olarak ele alıp değerlendirmesidir. Çalışan beklentilerinin ön planda tutulduğu ve çalışanı örgütün iç müşterisi olarak görüp ona göre değerlendirme yapan yöntemdir.

Geleneksel yöntemlere göre yeni aynı zamanda literatürde en fazla kabul alan modern performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Başarı Kayıt Yöntemi
- Alan İnceleme Yöntemi
- Davranışsal Değerlendirme Yöntemi
- Kendini Değerlendirme Yöntemi
- Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi
- Değerlendirme Merkezi Yöntemi
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi
- Standartlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Modern performans yöntemleri dinamik bir yapıya sahip olup sürekli olarak kendini geliştirmektedir. Bu sebeple yukarıda verilen yöntemlere ek olarak daha fazla gelişmiş ve ilerlemiş modellerin de söz konusu olabilmesi mümkündür.

i. Başarı Kayıt Yönetimi

Başarı kayıt yönteminde çalışanlara başarı kaydı formu oluşturularak kişisel ve mesleki tüm başarıları kayıt altına alınarak liste haline getirilir. Bu listedeki bilgiler ile

örgütlerin yıllık raporlarında kullanılır. Çalışanın bir yıl içerisinde örgüte ne oranda katkıda bulunduğunu ortaya koymak için bu raporlar kullanılır.

Bu yöntem, çalışanın terfi ettirilmesi, maaş artışı gibi durumlarda kullanılmaktadır. Çalışanların olumsuz özelliklerinin dikkate alınmadığı bir yöntem olduğu için yanıltıcı neticeler ile karşı karşıya kalınabilir.

ii. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yöntemi insan kaynakları alanında incelemeler, çalışmalar yapan uzmanlar tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Uygulama esnasında form, liste, grafik gibi dokümanlar kullanılmamaktadır.

Çalışan görevinin başındayken değerlendirici kişiler tarafından gözlem yapıp çalışana ve yöneticisine sorular sorularak uygulanır. Zaman alan bir yöntem olmasına karşın formalite olarak yapılan birçok uygulamayı geride bırakması ve güvenilir olduğu düşünülen, en çok tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin dezavantajı ise çalışanlar üzerindeki psikolojik baskı ve yöneticileri meşgul etmesidir.

iii. Davranışsal Değerlendirme Yöntemleri

Davranışsal performans değerlendirme çalışanların iş tanımlarına uygun davranışları ne ölçüde uygulayabildiklerini tespit etmeye yönelik bir yöntemdir. Davranışsal performans değerlendirme yöntemlerini davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem skalaları olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

• Davranışsal Beklenti Skalaları Yöntemi

Bu yöntem çalışanların davranışlarını baz alarak performansları değerlemeye çalışılır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi çalışanın performansını çeşitli boyutlar açısından ölçmeye hedefler.

Davranışsal Değerlendirme skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından daha üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler vardır. Bazı araştırmacılara göre ise bu yöntemin güvenilirlik ve geçerliliğini bilimsel açıdan ispat eden araştırmalar söz konusu değildir. Her iş veya iş grubu için ayrı skalaların geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemi daha maliyetli ve zaman alan bir yöntem haline getirir.

Davranışsal beklenti skalasına örnek Tablo 13’te gösterilmiştir.¹⁴⁴

Tablo 13. Davranışsal Beklenti Skalası

	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Çalışanların sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi devretmesi beklenir.	8	
	7	Çalışanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşım göstermesi beklenir.	6	
	5	Çalışanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile muhabbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı durumda eski departmanına geri dönebileceği hususunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan çalışanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarına olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Tablo 13’e göre en düşük performans düzeyini 1, en yüksek performans düzeyini ise 9 temsil etmektedir. Performans düzeyi 1’den 9’a kadar kademeli bir şekilde artış göstermektedir.

- **Davranışsal Gözlem Skalaları Yöntemi**

¹⁴⁴ Ahmet Turab Sungur, “Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016, s.38.

Davranışsal beklenti skalaları yönteminin olumsuz ve eksik yönlerini ortadan kaldırmak için daha objektif ve hata oranı düşük bir değerlendirme yapmak için geliştirilmiş bir yöntemdir.

Davranışsal beklenti skalaları yönteminde performans boyutları çerçevesinde kritik olayları içine alan davranış seçenekleri belirlenmekte ve bu davranışlar ölçüm yapılarak değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise göreve istinaden davranış biçimleriyle alakalı kritik olaylardan istifade edilmektedir.¹⁴⁵ Yalnız burada yöneticinin gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapılmaktadır.

Değerleyicinin bu yöntemde gözlem yeteneğini temel alıyor olması birtakım avantaj ve dezavantajlar meydana getirir. Yöntemin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:¹⁴⁶

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Avantajları

- Değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki iletişimin gelişme kaydetmesine olanak tanır.
- Değerlendirilen açısından daha net ve gözlemlenebilir hedeflerin tespit edilmesine yardımcı olur.
- Belirli olan hedeflere ulaşabilmesi için değerlendirilen kişiye katkı sağlar.
- Değerlendirmeyi yapan kişi, bireysel kriterlerini kullanmadığı için değerlendirmesini rahat bir şekilde yapmış olur.
- Değerlendirmenin neticeleri, çalışanlar açısından diğer yöntemlere istinaden daha çok tatmin edicidir.

Davranışsal Gözlem Skalaları Yönteminin Dezavantajları

Yönteme ait özellikler bütün organizasyonlar ve durumlar için geçerli olmayabilir. Ayrıca araştırmacılar tarafından yöntemin objektifliği irdelenmektedir. Çünkü performans değerlendirme esnasında ve sonrasında hazırlanan raporlarda değerlendiricinin öznel görüşlerini de rapora eklediği düşünülmektedir.

¹⁴⁵ Gülen Ergin, “Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.40.

¹⁴⁶ Caner İzgi, *age.*, s.74.

iv. Kendini Değerlendirme Yöntemi

Örgütlerde çalışanın kendi kendini değerlemesi giderek yaygın hale gelmeye başlayan bir yöntemdir. Bu yöntemdeki asıl amaç çalışanın kendi kendini değerleyerek bireysel planlama yapmaya teşvik edilmesidir.

Hassas bir performans değerlemesi yapılacaksa eğer bu yöntem uygulanamaz. Çünkü çalışanlar kendilerini değerlemeye tabi tutarken olduğundan düşük veya yüksek performanslı gösterilebilir. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların %90'ının kendilerini ortalamanın üstünde değerlendirdiği ortaya konmuştur.¹⁴⁷ Daha çok hedef bazlı çalışmaların uygulandığı örgütlerde kendini değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır.

v. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarının sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlara göre yönetim yönteminin amacı çalışan ve amir ilişkilerinin geliştirilmesi ve çalışanların motive edilerek performanslarını arttırılmaya çalışılmasıdır.

Bu yöntemde, öncelikle çalışan ve yönetici birlikte belirli bir dönem için çalışanın hedeflerini tespit eder. Belirlenen dönem süresince yönetici çalışanın performansını takip eder ve geribildirim yapar. Dönemin bitiminde ise çalışan ve yönetici tekrar bir araya gelerek amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilir. Eğer amaçlara ulaşamadıysa bunların sebeplerini ve başarıyı arttırmak için nelerin yapılması gerektiği konusu üzerinde durulur. Takip eden yeni dönem için hedefler tekrar belirlenir. Bu yaklaşımın diğer yöntemlere göre üstünlüğü başarının bir ölçütünü önceden ortaya koymasıdır. Daha fazla zaman almasına rağmen sistemli olması ve çalışanların sürece dahil edilmesi, daha başarılı ve verimli sonuçlar ortaya konmasını sağlar.

¹⁴⁷ Gülen Ergin, *age.*, ss.27-28.

Amaçlara göre performans değerlendirme yöntemine ait örnek bir form Tablo 14’te gösterilmiştir.¹⁴⁸

Tablo 14. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
I-KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI		PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI		
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ		
ÜNVANI		BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ		
		SON TERFİ TARİHİ		
II-) HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI	DEĞER PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
		TOPLAM PUAN		
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)	DEĞERLENDİREN (ÜST)			
TARİH .../.../...	İMZA	TARİH .../.../...	ADI/SOYADI/UNVANI	İMZA

¹⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s.177.

vi. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntemin temel varsayımı, çalışanların geçmişte göstermiş oldukları performansın gelecekte gösterecekleri performansın en önemli göstergesi olduğudur.¹⁴⁹ Diğer bir ifadeyle çalışanların geçmişte elde etmiş oldukları başarıyı tekrar elde edebilecek olduklarını düşünmek bu yöntemin temel kriteri haline gelmiştir.

Örgütler çalışanlarının geçmişteki performansların yanında gelecekte gösterecekleri performansı da bilmek isterler ve bunun için kullandıkları yöntem değerlendirme merkezi yöntemidir. Bu yöntemi uygulayacak olanların değerlendirme ile ilgili eğitimlerini almış, donanımlı uzmanlar olmaları gerekmektedir. Çalışanların yetkinliklerinin tespit edilmesinde ve bu yetkinliklerine göre işe yerleştirilmesinde, kariyer planlamasında, maaşlarının belirlenmesinde, performans değerlemede bu yöntem kullanılabilmektedir.¹⁵⁰ Özetle uzmanlar değerlendirme merkezinde görev alabilmek için değerlendirme konusunda eğitilmek üzere merkeze alınırlar ve değerlendirme konusu ile ilgili gerekli olan bilgi ve donanıma sahip konuma getirilirler. Bu donanıma sahip uzman kişiler ancak değerlendirme merkezi yöntemini başarı ile uygulayabilirler.

Bu yöntemde çalışanların eş zamanlı olarak karşılaştırılması söz konusudur. Karşılaştırma neticesinde değerlendirme yapılır. Böylelikle çalışanların mevcut potansiyelleri tespit edilmeye çalışılır. Değerlendirme yönteminin örgütün özel amaçlarına uyumlu olarak hazırlanması sebebiyle hem süre açısından fazla vakit aldığı hem maliyet açısından yüksek maliyet gerektirdiği için fazla tercih edilmemektedir.

vii. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların değerlendirme sonuçları ile ilgili doğru ve yapıcı bir geribildirim almalarını sağlamaktadır. Çalışanların performanslarını daha geniş ve kapsamlı bir şekilde ortaya koyabilmek ve sınırlı bakış açısından kaynaklanan hataları minimize edebilmek için çeşitli kaynaklardan değerlendirme alınır. Bu yöntemde birden fazla değerleyicinin olması daha objektif ve nesnel sonuçlara ulaşabilmeyi sağlar, dolayısıyla bu durum yöntemi daha tercih edilir hale getirmiştir.

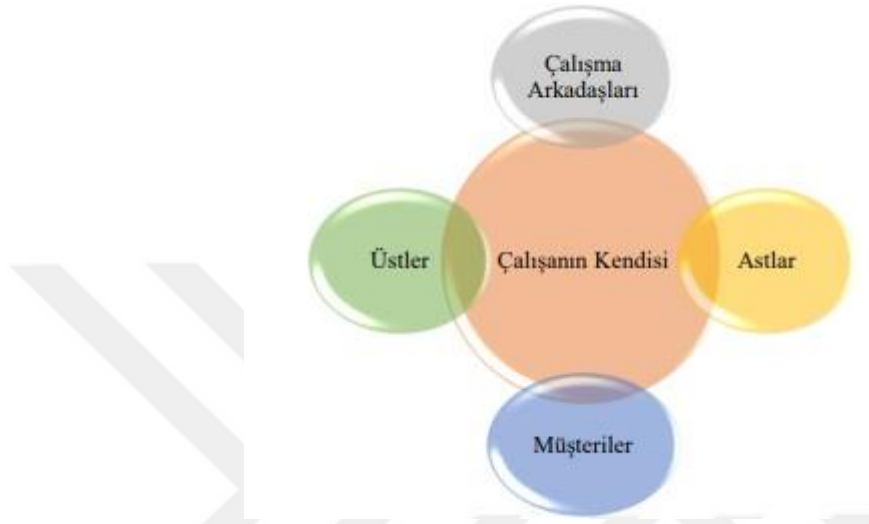
¹⁴⁹ Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, **age.**, s.220.

¹⁵⁰ Ibid.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin tersine 360 derece değerlendirme yönteminde performans yalnızca amir, yönetici tarafından değil, çalışma arkadaşları, astlar, çalışanın kendisi, ikinci derece amirlerle birlikte değerlendirilebilmektedir.

360 derece değerlendirme sisteminin değerlendiricileri Şekil 8’de gösterilmiştir.¹⁵¹

Şekil 8. 360 derece değerlendirme sistemi değerlendiricileri



360 derece değerlendirme yönteminin asıl amacı, çalışanların hangi alanlarda güçlü ve zayıf olduklarını objektif bir şekilde değerlendirmek ve bu değerlendirmenin neticesinde çalışanlara geribildirimde bulunmaktadır.

Başarılı bir 360 derece değerlendirme sisteminin izlemesi gereken süreçler aşağıdaki gibidir:¹⁵²

- Değerlendirmenin amacının belirlenmesi
- Değerlendirme ölçeğinin hazırlanması
- Değerlendiricilerin anonimliğinin sağlanması
- Değerlendiricilerin seçilmesi
- Değerlendiricilerin eğitilmesi
- Değerlendirme sisteminin uygulanması
- Geri besleme raporunun hazırlanması

¹⁵¹ Harun Karakavuz, “Havayolu İşletmelerinde Kabin Görevlilerine Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemlerinin Mikro Kurumsal Kuram Perspektifiyle Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2020, s.48.

¹⁵² Ibid.

360 derece değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlere aşağıdaki avantajları sağlamaktadır:

- Çalışanların performansını iyileştirilebilmek adına çok yönlü geribildirim sağlar,
- Çalışanlar ve müşterilerin arasındaki iletişimin derecesi ile ilgili bilgi verir,
- Sayı olarak oldukça fazla değerlendiriciye olanak tanır ve bir kişinin duygusal tutumunu önler.
- Çalışanların ortaya koydukları işin çevresindekiler tarafından nasıl görüldüğü anlaşılır.
- Yöneticiler, çalışanları ile ilgili daha kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olur.
- İşe göre çalışan değil de çalışana göre iş türetilmesine zemin hazırlar.
- Örgütteki bireysel ilişkilerin gelişmesini sağlar.

Yukarıda belirtilen avantajlar ile birlikte 360 derece değerlendirme yönteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Sistemin kurulum ve uygulama aşamasında zaman ve yüksek maliyet gerektirdiği literatürde belirtilmektedir. Aynı zamanda çeşitli kaynaklardan gelen değerlendirmeler ortaya farklı sonuçlar çıkarabilmekte bazı karışıklıklara yol açabilmektedir.

viii. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi

İnsan kaynakları departmanında oldukça etkin bir rol oynayan yöntemdir. Çalışanların performans verilerinin toplanması, depolanması ve rapor edilmesi ile ilgili kullanılır. İnsan kaynakları departmanındaki uzmanlar performans değerlendirme ile ilgili birçok program geliştirirler. Bu programlar sayesinde çalışanların performansını hem kolay hem de kısa sürede değerlendirebilmektedirler.

Bilgisayar tabanlı izleme sistemleri olarak bilinen elektronik performans izleme sistemleri sayesinde yöneticiler, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin bilgiye oldukça kolay erişmekte ve bilgiyi kaydedebilmektedirler. Elde edinilen bilgiler neticesinde verilerin raporlara dönüştürülmesi ve analizlerinin yapılması bu sistemler sayesinde mümkün olmaktadır.

ix. Standartlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

Örgütlerde yapılan işlerin geneli belirli kural ve standartlar çerçevesinde uygulamaya koyulmaktadır. Görevlerin gerektirdiği bilgi, kabiliyet, donanımın iş

analizleri neticesinde belirlenmesi ile örgütlerdeki performans standartları ortaya çıkmaktadır.

Performans standartlarının belirlenmiş olmasından sonra yöneticiler, çalışanın işin gereklerine göre bir puanlama sistemi geliştirmektedir.¹⁵³ Yönetici, performans denetlemesini yaptığı esnada çalışanın işini yaparken bu standartlardan yararlanarak gözlemlemektedir.

Standartlar yönteminin en yarar sağlayan tarafı, değerlendirme standartlarının direkt olarak iş ile alâkalı olmasıdır. Değerleme yapan yöneticinin objektif davranmasına bağlı olarak değerlendirmenin doğru sonuç vermesinden söz edilebilir. Aksi durumda sonuçların güvenilirliğinden bahsedilemez.

9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yapılırken bazı hatalar olabilmektedir. Yapılan bu hatalar sebebi ile performansı yüksek olan çalışan ile düşük çalışan arasındaki farkı ortaya koyarken işi zor hale getirmektedir. Performansı olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar yöneticilerine ve sisteme karşı güven problemi yaşamaya başlarlar. Yine aynı şekilde performansı olduğundan daha yüksek değerlendirilen çalışan haksız terfi ve ödüller alabilmektedir. Performans değerlendirmenin adaletli etkili olabilmesi için tüm aksaklık ve sorunların tespit edilip ortadan kaldırılması gereklidir.

Performans değerlendirme sırasında yapılan hata türlerinden en sıklıkla karşılaşılanlar aşağıda verilmiştir.

a. Hale Etkisi

Yöneticinin, çalışanın geçmişteki bir başarısına bakarak tüm konularda başarılı veya geçmişteki bir başarısızlığına bakarak tüm konularda başarısız değerlendirmesi performans değerlendirme aşamasındaki yapılan hatalardan biri olan hale etkisidir. Çalışanın daha önceki performans sonuçlarına bakılarak yöneticinin yapmış olduğu performans değerlendirmesi olarak adlandırılır. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları çalışanın gelişmesini engellemektedir.

¹⁵³ Cumali Pınarbaşı, “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.24.

Tablo 15’te görülen değerlendirme faktörleri aynı alanda olduğu takdirde hale etkisinin artmakta olduğu görülmektedir. Örneğin, iş bilgisi konusunda iyi izlenim bırakan bir çalışan, iş birliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazı zamanlarda da bunun tam aksi bir durum seyreder. Değerleme yapan kişinin gözüne çarpan bir zayıflık bütün faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine sebebiyet verebilir. Böyle durumlarda değerlendirme yapan kişinin yanılmış olabileceği düşünülerek elde edilen verilere güven duyulmaz ve tekrardan gözden geçirilir. Hale etkisine bir örnek Tablo 15’te gösterilmiştir.¹⁵⁴

Tablo 15. Hale Etkisi Tablosu

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ					
İnisiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarıma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5

b. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme

Örgütlerde bazı yöneticiler performans değerlendirme sürecinde genel olarak çalışanların olması gerekenin altında veya üstünde bir puanlama verme eğilimindedirler. Bu durum performans değerlendirme sisteminin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Yöneticilerin çalışana gereğinden fazla puan verme eğiliminde olmalarının sebepleri çalışanlara iyi bir insan izlenimi vermek, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, kendi çalışanlarını diğer departmandaki çalışanlardan daha üstün olduğunu üst yönetime gösterme çabalarıdır. Düşük puan verme sebepleri olarak da değerlendirme yapacak kişinin mükemmeliyetçi kişiliği, performansını yüksek

¹⁵⁴ Bilal Şentürk, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.13.

gösterdiği çalışanın ileride kendi yerine geçeceği korkuları, bireysel sorunlar, örgütün standartlarının yüksekliği sayılabilir. Bazı örgütlerde ise puanlama orta düzeyde seyredebilmektedir. Aslında bu da yine değerlendirme yapan kişinin bazılarına çok yüksek bazılarına çok düşük puan vermesi ile ilgilidir. ¹⁵⁵Bu tarz örgütlerde performans esasına dayalı ücretlendirme tam olarak doğru işleyemediği için motivasyonda düşüşler ve verimsizlik meydana gelmektedir.

c. Yeni Oluşan Olaylardan Etkilenme

Bir örgütte performans değerlendirme yapılırken belirli bir zaman dilimi veya dönem ölçü olarak alınmamalıdır. Belirli bir zaman dilimi baz alınarak yapılan değerlendirmeler yanıltıcı nitelikte olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara yapılan performans değerlendirmesi bütün performansı kapsayan dönemlerde yapılması daha doğru sonuçlar verir. Yöneticiler, bazı durumlarda çalışanların bir yıllık performanslarını dikkate almaları gerekirken yakın zamanda gerçekleşen bir olaydan etkilenerek çalışanı düşük performanslı göstermesi gerçeği yansıtmamaktadır. Değerleme yapan kişi çalışanın son zamanda sergilediği düşük performanstan ötürü etkide kalarak objektiflikten uzak davranabilmektedir.

Çoğunlukla geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde yetişen yöneticiler, yeni gerçekleşen olaylardan daha fazla etkilenmektedir. Çalışanların son dönemde gösterdikleri performansa sinirlenip daha önce göstermiş olduğu başarıları görmezden gelebilmektedirler. Yöneticilerden bazıları özellikle çalışanların düşük performans gösterdiği zamanları kollayıp ücret artışını ona göre yaparlar. ¹⁵⁶ Bu çok yanlış bir bakış açısı ve uygulamadır. Kısaca, değerlendirme yapacak yöneticilerin çalışanların performanslarını hatasız değerleyebilmeleri için yeterli verileri içine alacak şekilde hareket etmelidir.

d. Kontrast Hatalar

Bir örgütte performans değerlendirme yapacak yöneticiyi hata yapmaya itecek yanlışlardan biri de kontrast hatalardır. Yöneticiler değerlendirme sürecinde iken kısa bir zaman içerisinde birçok değerlemeyi peş peşe yaparlar. Art arda yapılan değerlemede çalışanları birbirleri ile karşılaştırabilirler. Bu değerlendirme objektif bir

¹⁵⁵ Reyhan Karahan, “Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.44.

¹⁵⁶ Salih Güney, İnsan Kaynakları Yönetimi, **age.**, s.235.

değerlendirmeden uzak taraflı bir değerlendirmeye dönüşebilmektedir. Bir örnekle, başarılı ve performansı yüksek bir çalışanın değerlemesinden sonra orta düzeyde bir çalışanı değerlendirirken bir önceki değerlemenin etkisinde kalarak kişiyi başarısız olarak değerlendirebilir. Yaşanan bu durumun tam zıttı da gerçekleşebilir. Başarısız bir çalışanın arkasından orta düzeyde bir çalışan değerlendirilirken çok başarılı bulunabilir. Bu durum kontrast hatalar olarak adlandırılır.

e. Kişisel Ön Yargılar

Yönetici veya uzmanların çalışanların performansını değerlendirirken kendi ön yargılarının etkisinde kalarak değerlendirme yapmaları da performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalardandır. Bazı yöneticilere değerlendirme yaparken din, dil, ırk, mezhep, şehir, yaş, cinsiyet, siyasi görüş gibi ön yargıları etken olabilmektedir. Yapılan değerlendirme önyargıların etkisindeyse, değerlendirmenin yönünü ve elde edilecek neticeleri oldukça fazla etkilemektedir. Çalışan değerlendirilirken subjektif davranmaktan, kalıplaşmış duygu ve düşüncelerden uzak bir şekilde değerlendirilmelidir.

f. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Çalışanlar için değerlendirme süreci süreklilik göstermektedir. Önce işe alım aşamasında sonrasında da örgütteki iş hayatı boyunca belirli dönemlerde değerlendirilmektedirler. Değerlendirme süreci neticesinde çalışanlar aldıkları geribesleme ile eksik ve hatalı yönlerini düzelteceklerdir. Performans değerlendirmenin objektif olduğu örgütlerde yönetime duyulan güven ve bağlılık artış gösterecektir.

Performans değerlendirme aşamasında sorunlarla karşılaşmamak mümkün değildir. Bu sorunların kaynaklarını şu ana başlıklarda toplayabiliriz:¹⁵⁷

- Kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden,
- Kullanılan değerlendirme yöntemlerinin kullanılış şeklinden,

¹⁵⁷ Ibid., s.236.

- Değerleyicilerden (aşırı katı veya hoşgörülü davranmak, değerlendirme konusunda yeterli olan bilgiye sahip olmamaları, çalışanları değerlendirme hususunda bilgilendirmemek),
- Çalışanlardan (kişisel özellikleri, karakter yapıları, sadakatleri, asillikleri, işlerini ve değerlendirmeyi, ciddiye almamaları, görüşleri, beceriklilik ve kişisel hareketleri),
- Değerlendirme konusunda yetersiz eğitim verilmesi,
- Çalışanların performans kayıtlarının tutulmaması veya yetersiz tutulan kayıtlar,
- İşletmenin yapısından,
- İşletmenin yönetim yapısından,
- İşletmenin ödül terfi ve görevlendirme sistemi.

Karşılaşılan bu sorunların yaşanmaması olası değildir. Yapılması gereken bu sorunların en aza indirebilmek adına çalışmalar yapılmasıdır.



V. STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ: BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, demografik özellikler ele alınarak, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına olan etkisini incelemek amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletmenin örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu tetkik etmek gaye edilmiştir.

B. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, örneklemi ise Bakırköy ilçesinde yer alan ve çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır.

Anketler 560 kişiye e-posta ile gönderilmiştir. 150 kişiden geri dönüş alınamamıştır. 58 kişide boş ve yanlış işaretlemelerden dolayı iptal edilmiştir. 352 kişiye ulaşılmış ancak bunlardan 302 kişi anketin sorularına cevap verecek nitelikte bulunmuştur.

Evren büyüklüğü bilinmediği durumlarda;

$t = t$ tablosundan belirli güven düzeyinde (genellikle %95) sonsuz serbestlik derecesindeki değer (%95 için t tablo değeri 1,96'dır.)

n =Saptanacak optimum örneklem büyüklüğü

p =İncelenen olayın görüş sıklığı=0,5

q =İncelenen olayın görülme sıklığı=0,5

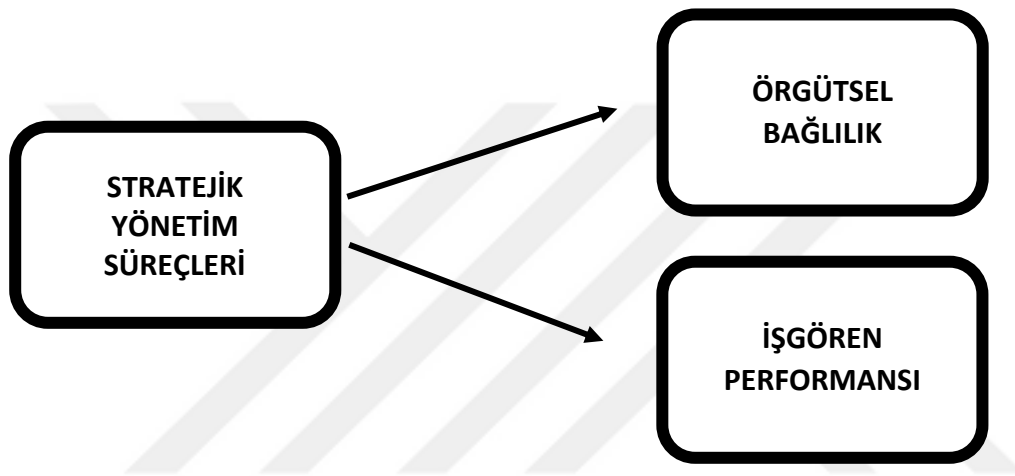
d = Olayın gerçekleşme sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası = 0,05

Değerlerin hepsi yerine konduğunda denek sayısı 384 olarak hesaplanmıştır.

C. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değerler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile bir model oluşturulmuştur. Model tam olarak stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı olmak üzere 3 ana değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9. Stratejik Yönetim Süreçleri, Örgütsel Bağlılık, İşgören Performansı Araştırma Modeli



D. Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanmasında, anket toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket araştırması demografik bilgiler, stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme şeklinde dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, demografik bilgiler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu yer almaktadır. İkinci bölümde, stratejik yönetim anketi, üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık anketi, dördüncü bölümde, performans değerlendirme anketi bulunmaktadır. Anket, 5'li Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum olarak belirlenmiştir. Anket araştırması için kullanılan ölçekler, stratejik yönetim ölçeği, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ölçeği aşağıda açıklanmıştır.

- **Stratejik Yönetim Ölçeği**

Stratejik yönetim bölümü, çevresel tarama, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme gibi stratejik yönetim uygulamalarının hangi seviyede uygulandığını değerlendirmek için kullanılan sorulardan meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan bu anket 2016 yılında Muhammed Aboramadan ve Elio Borgonovi tarafından geliştirilmiş ve sorular STK işleri ve konularında akademik ve pratik deneyime sahip 3 hakemden oluşan bir panel tarafından değerlendirilmiş olup katılımcılar Türkçe konuştuğu için İngilizce'den Türkçeye kullanılmak üzere çevrilmiştir.

Çevresel taramayı ölçmek için 7 madde, strateji oluşturmak için 6 madde, strateji uygulaması için 7 madde ve strateji değerlendirme ve izleme için 10 madde kullanılır.

- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

3 alt boyut ve toplam 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (6 maddelik Duygusal Bağlılık, 6 maddelik Devam Bağlılığı, 6 maddelik Normatif Bağlılık) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir.

- **Performans Değerlendirme Ölçeği**

Performans değerlendirme verilerini analiz edebilmek için Betül Çelik'in İstanbul Aydın Üniversitesi "Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde uyguladığı kapalı uçlu sorulardan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 24 sorudan oluşan anket araştırma yönteminde performans bireysel, örgütsel ve toplam(genel) olarak ele alınarak analiz edilmiştir.

E. Hipotezler

H₁: Stratejik yönetimin işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Stratejik yönetimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Stratejik yönetim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Stratejik yönetim ve işgören performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

- H₆: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₇: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₈: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₉: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₀: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₁: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₂: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₁₃: İşgören performans ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₄: İşgören performans ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₅: İşgören performans ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₆: İşgören performans ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

F. Bulgular

1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ve çarpıklık basıklık katsayısı ile sınanmıştır. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Tablo 16. Stratejik Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Stratejik Yönetim Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Çevresel Tarama	0,862	7
Strateji Formasyonu	0,886	6
Strateji Uygulama	0,907	7
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	0,942	10
Toplam	0,966	30

302 katılımcıdan elde edilen verilerin Stratejik yönetim ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliktedir.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0,785	6
Devam	0,753	6
Normatif	0,707	6
Toplam	0,786	18

302 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 18. İş gören Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İş gören Performansı Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Bireysel	0,950	16
Örgütsel	0,889	8
Toplam	0,963	24

302 katılımcıdan elde edilen verilerin İş gören performans ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Tablo 19. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	142	47,0
Erkek	160	53,0
Toplam	302	100
Eğitim		
Lise	58	19,2
Lisans	194	64,2
Lisans Üstü	50	16,6
Toplam	302	100
Yaş		
20-24 yaş	13	4,3
25-29 yaş	43	14,2
30-34 yaş	55	18,2
35 ve üstü	191	63,2
Toplam	302	100
Medeni Durum		
Evli	177	58,6
Bekar	125	41,4

Toplam	302	100
---------------	------------	------------

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren tablo incelendiğinde,

- Katılımcıların 142'si (%47,0) kadın ve 160'ı (%53,0) erkektir.
- Katılımcıların 58'i (%19,2) lise, 194'ü (%64,2) lisans ve 50'sinin de (%16,6) lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların 13'ü (%4,3) 20-24 yaş, 43'ü (%14,2) 25-29 yaş, 55'i (%18,2) 30-34 yaş ve 191'inin de (%63,2) 35 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların 177'si (%58,6) evli ve 125'i (%41,4) bekaardır.

Tablo 20. Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Minimu m	Maksimu m	Ortalam a	Standart Sapma	Çarpıklık	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık	Basıklığın Standart Hatası
Çevresel Tarama	30 2	1,00	5,00	3,31	0,84	-0,35	0,14	0,38	0,28
Strateji Formülasyonu	30 2	1,00	5,00	3,45	0,84	-0,48	0,14	0,16	0,28
Strateji Uygulama	30 2	1,00	5,00	3,46	0,85	-0,44	0,14	-0,09	0,28
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	30 2	1,00	5,00	3,41	0,87	-0,45	0,14	-0,05	0,28
Stratejik Yönetim	30 2	1,10	5,00	3,41	0,77	-0,42	0,14	0,23	0,28
Duygusal	30 2	1,00	5,00	3,26	0,87	-0,55	0,14	0,35	0,28
Devam	30 2	1,00	5,00	3,51	0,77	-0,31	0,14	0,13	0,28
Normatif	30 2	1,00	4,50	3,13	0,66	-0,39	0,14	0,00	0,28
Örgütsel Bağlılık	30 2	1,44	4,33	3,30	0,56	-0,67	0,14	0,42	0,28
Bireysel Performans	30 2	1,00	5,00	3,24	0,92	-0,08	0,14	-0,62	0,28
Örgütsel Performans	30 2	1,00	5,00	3,52	0,84	-0,29	0,14	-0,20	0,28
İş gören Performans	30 2	1,17	5,00	3,33	0,87	-0,10	0,14	-0,56	0,28

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir. Tablo 20’de yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Stratejik yönetim ölçeğinde en yüksek puan ortalaması strateji uygulama, örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı ve işgören performansı ölçeğinde örgütsel performans boyutunda olduğu görülmüştür.

Tablo 21. Cinsiyete Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Çevresel Tarama	Kadın	142	3,26	0,79	-0,896	0,371
	Erkek	160	3,35	0,88		
Strateji Formülasyonu	Kadın	142	3,45	0,81	0,095	0,924
	Erkek	160	3,44	0,88		
Strateji Uygulama	Kadın	142	3,47	0,82	0,272	0,786
	Erkek	160	3,45	0,87		
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	Kadın	142	3,47	0,82	1,171	0,242
	Erkek	160	3,35	0,90		
Stratejik Yönetim	Kadın	142	3,42	0,73	0,302	0,763
	Erkek	160	3,39	0,80		
Duygusal	Kadın	142	3,31	0,76	0,862	0,390
	Erkek	160	3,22	0,96		
Devam	Kadın	142	3,50	0,80	-0,238	0,812
	Erkek	160	3,52	0,74		
Normatif	Kadın	142	3,16	0,60	0,784	0,434
	Erkek	160	3,10	0,70		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	142	3,32	0,53	0,639	0,523
	Erkek	160	3,28	0,58		
Bireysel Performans	Kadın	142	3,22	0,90	-0,385	0,700
	Erkek	160	3,26	0,94		
Örgütsel Performans	Kadın	142	3,51	0,78	-0,287	0,775
	Erkek	160	3,53	0,89		
İşgören Performansı	Kadın	142	3,31	0,83	-0,367	0,714

Tablo 21 incelendiğinde stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. ($p>0,05$).

Tablo 22. Yaşa Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	Fark
Çevresel Tarama	20-24 yaş	13	3,38	0,92	0,249	0,862	
	25-29 yaş	43	3,38	0,78			
	30-34 yaş	55	3,33	0,73			
	35 ve üstü	191	3,28	0,88			
Strateji Formülasyonu	20-24 yaş	13	3,54	1,14	1,011	0,388	
	25-29 yaş	43	3,64	0,85			
	30-34 yaş	55	3,45	0,64			
	35 ve üstü	191	3,40	0,87			
Strateji Uygulama	20-24 yaş	13	3,63	1,01	1,601	0,189	
	25-29 yaş	43	3,68	0,83			
	30-34 yaş	55	3,50	0,70			
	35 ve üstü	191	3,39	0,87			
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	20-24 yaş	13	3,75	1,01	4,403	0,005	2>4
	25-29 yaş	43	3,72	0,80			
	30-34 yaş	55	3,53	0,66			
	35 ve üstü	191	3,28	0,90			
Stratejik Yönetim	20-24 yaş	13	3,59	0,97	2,077	0,103	
	25-29 yaş	43	3,61	0,69			
	30-34 yaş	55	3,46	0,61			
	35 ve üstü	191	3,33	0,80			
Duygusal	20-24 yaş	13	3,18	0,62	1,153	0,328	
	25-29 yaş	43	3,28	0,84			
	30-34 yaş	55	3,45	0,56			
	35 ve üstü	191	3,21	0,96			
Devam	20-24 yaş	13	3,58	0,87	0,709	0,547	
	25-29 yaş	43	3,50	0,85			
	30-34 yaş	55	3,64	0,71			
	35 ve üstü	191	3,47	0,76			
Normatif	20-24 yaş	13	3,27	0,78	4,265	0,006	3>4
	25-29 yaş	43	3,26	0,69			
	30-34 yaş	55	3,35	0,57			
	35 ve üstü	191	3,03	0,65			
Örgütsel Bağlılık	20-24 yaş	13	3,34	0,65	2,878	0,036	3>4
	25-29 yaş	43	3,35	0,58			
	30-34 yaş	55	3,48	0,37			
	35 ve üstü	191	3,24	0,58			

Bireysel Performans	20-24 yaş	13	3,46	0,95	2,492	0,056
	25-29 yaş	43	3,49	0,96		
	30-34 yaş	55	3,39	0,85		
	35 ve üstü	191	3,12	0,91		
Örgütsel Performans	20-24 yaş	13	3,55	1,04	1,092	0,353
	25-29 yaş	43	3,73	0,84		
	30-34 yaş	55	3,52	0,84		
	35 ve üstü	191	3,47	0,82		
İşgören Performans	20-24 yaş	13	3,49	0,96	2,208	0,087
	25-29 yaş	43	3,57	0,90		
	30-34 yaş	55	3,43	0,83		
	35 ve üstü	191	3,24	0,86		

Yaş gruplarına göre stratejik değerlendirme ve gözlem, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) 25-29 yaş grubu çalışanların stratejik değerlendirme ve gözlem puan ortalamasının 35 yaş ve üstü çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. 25-29 yaş grubunun daha genç ve aktif çalışan sınıf olması sebebi ile stratejik değerlendirme ve gözlem puan ortalamasının yüksek olması anlamlıdır. 30-34 yaş grubu çalışanların normatif ve örgütsel bağlılık puan ortalamasının 35 yaş ve üstü çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Neden olarak; çalışanların örgüt için yapmış olduğu yatırımlar, örgütte kalma süresi ve daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı gösterilebilir.

Tablo 23. Medeni Duruma Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İşGören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık
Çevresel Tarama	Evli	177	3,34	0,86	0,759	0,449
	Bekar	125	3,26	0,81		
Strateji Formülasyonu	Evli	177	3,43	0,86	-0,551	0,582
	Bekar	125	3,48	0,83		
Strateji Uygulama	Evli	177	3,51	0,86	1,107	0,269
	Bekar	125	3,40	0,82		
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	Evli	177	3,43	0,85	0,534	0,594
	Bekar	125	3,38	0,88		
Stratejik Yönetim	Evli	177	3,43	0,79	0,558	0,578
	Bekar	125	3,38	0,74		
Duygusal	Evli	177	3,24	0,91	-0,358	0,720
	Bekar	125	3,28	0,82		
Devam	Evli	177	3,47	0,80	-1,102	0,271

	Bekar	125	3,57	0,72		
Normatif	Evli	177	3,09	0,66	-1,423	0,156
	Bekar	125	3,19	0,64		
Örgütsel Bağlılık	Evli	177	3,27	0,58	-1,253	0,211
	Bekar	125	3,35	0,51		
Bireysel Performans	Evli	177	3,21	0,92	-0,729	0,466
	Bekar	125	3,28	0,92		
Örgütsel Performans	Evli	177	3,54	0,84	0,397	0,691
	Bekar	125	3,50	0,84		
İş gören Performansı	Evli	177	3,32	0,86	-0,382	0,703
	Bekar	125	3,36	0,87		

Tablo 23 incelendiğinde stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür. ($p>0,05$).

Tablo 24. Eğitim Durumuna Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Fark
Çevresel Tarama	Lise	58	3,43	0,97	1,026	0,360
	Lisans	194	3,30	0,79		
	Lisans Üstü	50	3,20	0,86		
Strateji Formülasyonu	Lise	58	3,49	0,86	0,250	0,779
	Lisans	194	3,45	0,86		
	Lisans Üstü	50	3,38	0,78		
Strateji Uygulama	Lise	58	3,51	0,92	0,769	0,464
	Lisans	194	3,48	0,81		
	Lisans Üstü	50	3,33	0,90		
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	Lise	58	3,56	0,88	1,520	0,220
	Lisans	194	3,40	0,85		
	Lisans Üstü	50	3,28	0,89		
Stratejik Yönetim	Lise	58	3,51	0,84	1,054	0,350
	Lisans	194	3,40	0,75		
	Lisans Üstü	50	3,29	0,76		
Duygusal	Lise	58	3,32	0,54	0,413	0,662
	Lisans	194	3,27	0,88		

	Lisans Üstü	50	3,17	1,12			
Devam	Lise	58	3,74	0,71	3,713	0,026	1>2
	Lisans	194	3,43	0,77			
	Lisans Üstü	50	3,54	0,76			
Normatif	Lise	58	3,36	0,65	4,739	0,009	1>2
	Lisans	194	3,08	0,60			
	Lisans Üstü	50	3,05	0,81			
Örgütsel Bağlılık	Lise	58	3,47	0,50	3,544	0,030	1>2
	Lisans	194	3,26	0,53			
	Lisans Üstü	50	3,25	0,67			
Bireysel Performans	Lise	58	3,62	0,86	6,832	0,001	1>2,3
	Lisans	194	3,17	0,86			
	Lisans Üstü	50	3,05	1,07			
Örgütsel Performans	Lise	58	3,73	0,80	2,602	0,076	
	Lisans	194	3,49	0,82			
	Lisans Üstü	50	3,39	0,91			
İş gören Performans	Lise	58	3,66	0,82	5,569	0,004	1>2,3
	Lisans	194	3,28	0,83			
	Lisans Üstü	50	3,16	0,99			

Eğitim durumuna göre stratejik devam, normatif, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve işgören performans puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) Lise mezunu çalışanların devam, normatif ve örgütsel bağlılık puan ortalamasının lisans mezunu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Lise mezunu çalışanların bireysel performans ve işgören performans puan ortalamasının lisans ve lisans üstü mezunu çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan kişinin eğitim seviyesi düştükçe çalıştığı kuruma olan bağlılığı artış göstermektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanın daha iyi şartlarda iş bulma imkânı da artar.

Tablo 25. Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Çevresel Tarama	—											
Strateji Formülasyonu	,767**	—										
Strateji Uygulama	,683**	,795**	—									
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	,613**	,789**	,853**	—								
Stratejik Yönetim	,830**	,917**	,927**	,925**	—							
Duygusal	,301**	,360**	,354**	,381**	,391**	—						
Devam	0,078	0,080	0,085	0,112	0,101	0,003	—					
Normatif	,261**	,361**	,399**	,425**	,408**	,543**	,392**	—				
Örgütsel Bağlılık	,296**	,367**	,380**	,417**	,411**	,734**	,612**	,856**	—			
Bireysel	,557**	,632**	,662**	,685**	,709**	,501**	,180**	,585**	,574**	—		
Örgütsel	,574**	,662**	,697**	,700**	,734**	,471**	,166**	,529**	,529**	,873**	—	
İş gören	,578**	,659**	,692**	,709**	,737**	,506**	,180**	,583**	,576**	,988**	,939**	—

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tablo 25’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, çevresel tarama puanları ile duygusal ($r=0,301$; $p<0,01$), normatif ($r=0,261$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,296$; $p<0,01$), bireysel ($r=0,557$; $p<0,01$), örgütsel ($r=0,574$; $p<0,01$), ve işgören performansı ($r=0,578$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Stratejik yönetim formülasyonu puanları ile duygusal ($r=0,360$; $p<0,01$), normatif ($r=0,361$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,367$; $p<0,01$), bireysel ($r=0,632$; $p<0,01$), örgütsel ($r=0,662$; $p<0,01$), ve işgören performansı ($r=0,659$; $p<0,01$)

puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Stratejik yönetim uygulama puanları ile duygusal ($r=0,354$; $p<0,01$), normatif ($r=0,399$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,380$; $p<0,01$), bireysel ($r=0,662$; $p<0,01$), örgütsel ($r=0,697$; $p<0,01$), ve işgören performansı ($r=0,692$; $p<0,01$) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Stratejik yönetim değerlendirme ve gözlem puanları ile duygusal ($r=0,381$; $p<0,01$), normatif ($r=0,425$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,417$; $p<0,01$), bireysel ($r=0,685$; $p<0,01$), örgütsel ($r=0,700$; $p<0,01$), ve işgören performansı ($r=0,709$; $p<0,01$) puanları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Stratejik yönetim ile duygusal ($r=0,391$; $p<0,01$), normatif ($r=0,408$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,411$; $p<0,01$), bireysel ($r=0,709$; $p<0,01$), örgütsel ($r=0,734$; $p<0,01$), ve işgören performansı ($r=0,737$; $p<0,01$) puanları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

2. Regresyon Analizi

Tablo 26. Stratejik Yönetimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Bağlılık			
Bağımsız Değişken	B	t	p
Sabit	2,286	17,160	0.000
Stratejik Yönetim	0,298	7,804	0,000
F	60,905		
Model (p)	0.000		
R²	0,169		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup stratejik yönetim ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Stratejik yönetim puanındaki bir birimlik artış örgütsel bağlılıkta 0,298 kat artışa neden olmaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,169 bulunmuştur. H_2 (Stratejik yönetimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 27. Stratejik Yönetimin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	İş gören Performansı		
	B	t	P
Sabit	0,498	3,239	0.001
Stratejik Yönetim	0,833	18,894	0,000
F	356,984		
Model (p)	0.000		
R²	0,543		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup stratejik yönetim ($p < 0,001$) işgören performansını açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Stratejik yönetim puanındaki bir birimlik artış işgören performansında 0,833 kat artışa neden olmaktadır. Stratejik yönetim, işgören performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,543 bulunmuştur. H_1 (Stratejik yönetimin işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.) hipotezi desteklenmiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde çalışan 302 beyaz yakalıdan oluşan bir örneklem üzerinde yapılan istatistikî analizler, araştırmanın hipotezlerini destekler niteliktedir. Buna göre stratejik yönetim süreçlerinin işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ve işgören performansına olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın bulguları ışığında stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilen stratejik yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde yönetildiği işletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına etki eden faktörler arasında yapılan incelemeler sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performans düzeyleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, işgörenlerin cinsiyetleri ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkiler incelendiği zaman puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işgörenlerin yaşlarına göre stratejik değerlendirme, gözlem ve örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Yaş ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı doğru orantılıdır. Yaş değişkeni ele alındığında yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artış gösterdiği görülmüştür. Çalışanların yaş ilerledikçe alternatif iş imkânları ya da farklı eğitim alma şansları azalacağından, bağlı bulundukları örgüte bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. İşgören yaşı ilerledikçe bağlı olduğu örgütün yapısına, çalışma ortamına, arkadaşlarına, yöneticilerine alışmakta ve dolayısıyla

geçen yıllar içerisinde örgüte yaptığı yatırımların da artmasıyla diğer iş teklifleri ilgilerini çekmemektedir. Daha genç ve aktif nüfusun ise stratejik değerlendirme ve gözlem puan ortalamasının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulmaları ve daha istekli olmaları buna sebep olarak gösterilebilir.

- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişkiler incelendiği zaman herhangi bir işgörenin medeni durumu ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Medeni duruma göre stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri ile eğitim durumu arasındaki ilişkiler incelendiği zaman puan ortalamalarının farklılaştığı görülmektedir. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin mezun oldukları son okul durumlarının stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performans düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların önceliği kariyerini geliştirmek gayesi taşıdığından örgütün çıkarlarını ikinci planda tutabilmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanlarınsa örgüte bağlılığı, iş bulamama endişesi ve tedirginliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sonuçtan yola çıkılarak eğitim durumunun stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerinde etkisinin olduğu net bir şekilde ifade edilebilir.

Tüm bu analiz ve sonuçların ışığında, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerinde olumlu etkiler taşıdığı görülmüştür. Stratejik yönetim, örgütün bütününe ve her bir birimine stratejik davranış şeklinde etki eder. Küresel rekabet ortamı, yöneticileri tüm alacağı karar ve faaliyetlerinde stratejik davranışa itmesi ile yöneticiler bu davranış şeklini tüm birimlere uygulama tutumu içine girmiş olurlar. Rekabet ortamında stratejisi olmayan örgütler karşısına çıkabilecek tehdit ve risklere karşı alacağı tedbirleri bilememekte ve faaliyetlerine yön çizememektedir. Bu sebeple başarılı bir şekilde stratejik yönetimin uygulandığı örgütler hedeflerine kısa ve uzun vadede ulaşabilmektedir. Bununla birlikte stratejik yönetim süreci ile elde edilen bilgiler

ve hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekenler işgörenler tarafından anlaşılmış olur. Bu sayede işgörenlerin hem örgütsel bağlılık ve performansını artırma yönünde de bir neticeye ulaşılmış olur.

Sonuç olarak, tüm bu açıklamalardan varılan noktada, stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına olumlu yönde katkısının olduğudur. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin örgüte bağlılığını ve performans düzeyini yüksek tutabilmede stratejik yönetim süreçlerinin önemi göz ardı edilemeyecek boyutlara erişmiştir.

Öneriler;

- Örgütler, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek ve karlılığını arttırabilmek için etkin stratejik yönetim planı oluşturmmalıdır.
- İşgören performansını arttırmak için objektif bir performans değerlendirme sistemi planlanmalıdır.
- İşletme yöneticileri stratejik davranış şeklini tüm birimlere yansıtma tutumu içinde olmalıdır.
- Örgütler, dinamik bir yapıya sahip olmalı ve değişen koşullara istinaden strateji geliştirmelidir.
- Stratejik yönetim örgütü bir bütün olarak düşünüp ayrı ayrı her bir parçası ile ilgilenmelidir.
- Örgütün ayakta kalabilmesi için hayati öneme sahip olan örgütsel bağlılığın arttırılması için çalışmalar yapılmalıdır.



VII. KAYNAKÇA

Kitaplar

AKDEMİR, ALİ, İBRAHİM CEMİL ULUKAN, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2018.

BİNGÖL, DURSUN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

BİNGÖL, DURSUN, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2014.

BOZKURT ÖMER, Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, TODAİE, 1998.

ÇEVİK HÜSEYİN, TURGUT GÖKSU, VEYSEL K. BİLGİÇ, Muhittin Karakaya, Kazım Seyhan, Serdar Kenan Gül, **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

EREN, EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basımevi, İstanbul, 2004.

GÜNEY, SALİH, **Davranış Bilimleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.

GÜNEY, SALİH, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2019.

İNCE MEHMET, HASAN GÜL, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

ÖGE, SERDAR, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017.

ÖZGEN HÜSEYİN, AZMİ YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2018.

ÖZTÜRK, ÜMİT, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2006.

SABUNCUOĞLU, ZEYYAT, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.

SARUHAN ŞADİ CAN, MÜGE LEYLA YILDIZ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012.

SONGUR, H. MEHMET, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1995.

TAŞCI, DENİZ, CEMİL ULUKAN, **Stratejik YönetimI**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2018.

TOFFLER ALWIN, **Şok- Gelecek Korkusu**, Çeviren: Selami Turgut, Altın Kitaplar, İstanbul, 1981.

ÜLGEN, HAYRİ, S.KADRİ MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

Dergiler

ADA N., ALVER İ., ATLI F., “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organizasyon Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008.

BİLGİÇ, HASAN FİKRİ, “Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi”, **Akademik İzdüşüm Dergisi**, Eylül, 2017.

GÜÇLÜ, NEZAHAT, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003.

GÜL, HASAN, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002.

GÜNEY S., AKALIN Ç., İLSEV A., “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007.

SATİ ZÜMRÜT ECEVİT, ÖZLEM IŞIK, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi:Stratejik İnovasyon”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2011.

YALÇIN A., İPLİK 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**, 2005.

Tezler

ACAR, SAFA, “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 2014.

ACET , GİZEM TOPSAKAL, “Yetenek Yönetimi ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik Yetenek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2020.

- AÇIKGÖZ, OĞUZ, “Değişen Yönetim Anlayışında Türkiye’de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Etkinliği: Bir Bakanlık Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2019.
- AKDAĞ, MUHAMMED SEYDA, “Örgütlerde Strateji-Yapı İlişkisi: Burns ve Stalker’ın Örgüt Yapısı Türleri ile Porter’in Rekabet Stretejileri İlişkisi Üzerine Bir İnceleme”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul, 2021.
- AKPINAR, BEDRA, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik-Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- ANAFARTA, NUR ARZU, “Performans Karnesi-Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul, 2014.
- ALTUNCU, CEYHAN, “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.
- ALYAKUT, BAVER, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- AŞKIN, NİL ÖZVEREN, “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamaya Bakış ve Uygulama Engelleri: Mersin İlindeki Devlet Okulları ve Özel Okulların Karşılaştırmalı Analizi” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin, 2021.
- ARIKAN, AHMET HAMDİ, “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- AVCU, MURAT SERHAT, “Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2001.
- AYTAN, YASEMİN SARICI, “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt

- Belediyesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- BAL, SERDAR, “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2020.
- BEKTAŞOĞLU, AYLA, “Sağlık Sektöründe Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- BİRİMOĞLU, YALÇIN, “Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014.
- BUDAK, TAŞKIN, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- BÜYÜK, EMRE, “Okul Yöneticilerinin Şeffaflık Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.
- CAMCI, VELİ, “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- ÇAKIL, RÜYA, “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- ÇAKIR, ARZUHAN, “Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Çatışma Eylem Stilleri Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki ilişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2021.

- ÇALIŞIR, MÜÇTEBA “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Başakşehir İlçesi Özel Okul Öğretmenleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.
- ÇEKİÇ, FİLİZ DERYA KORTEK, “İşveren markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Örnek Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- ÇELİK, BETÜL, “Algılanan Örgütsel Desteğin İşgörenlerin Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- ÇELİK, EMRAH, “Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- ÇELİKER, SEÇKİN, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları ile Etkili Okul Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2021.
- ÇETMELİ, YILDIRIM, “Organizasyonlarda Küçülme Stratejilerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Türk Hava Kuvvetlerinin Küçülme Stratejisine İlişkin Bir Öneri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- ÇIKMAK, SİNAN, “İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012.
- DEMİRBAŞ, BESTE PINAR, “Stratejik Yönetim ve Sigorta Sektöründeki Bir İşletmede Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- DEMİRHAN, NAZİFE, “Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi: Maliye Bakanlığı Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.
- DURUR, ERHAN, “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim ve Finansal Planlama, Gaziantep İli örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2009.

- EĞİLMEZKOL GÜNEŞ, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.
- EKİNCİ, EMRULLAH, “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Mardin İli Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin, 2021.
- ERDEMİR, NAZLI, “Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi İçin AHP ve Bulanık Topsis ile Bütünleşik Karar Destek Model Önerisi İBB Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.
- ERGİN, GÜLEN, “Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- ERSARI, GÖKNUR, “Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2018.
- HAN, HANIM, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2019, s.48.
- HOŞKARA, ERCAN “Ülkesel Koşullara Uygun Sürdürülebilir Yapım İçin Stratejik Yönetim Modeli”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- GÜÇLÜ, HATİCE, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- GÜRKAN, GÜNEY ÇETİN, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

IŞIK, TAHSİN, “Kurum içi Halkla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık: Uygulamalı Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020.

İMAMOĞLU, GÜLŞAH, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

İZGİ, CANER, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

KARAHAN, REYHAN, “Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

KARAKAVUZ, HARUN, “Havayolu İşletmelerinde Kabin Görevlilerine Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemlerinin Mikro Kurumsal Kuram Perspektifiyle Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2020.

KARAOĞLU NİDA, “Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.

KAYA YILDIZ, “Okul Yöneticilerinin Şeffaflık Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.

KAYHAN, GONCA, “İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık Ahp/Bulanık Topsis ile Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 2010.

KHODASHENAS, BEHRAD “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran’ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir

- Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- KILINÇ, TEVFİK DEHA “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013.
- KILIÇ, MİNA MERVE, “Yeni Çalışma Hayatı, Gerekleri ve Performans Değerlendirme Kriterleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- KOÇER, İSMET, “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2007.
- KURT, MERİÇ, “Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2020.
- KUTLU, EZGİ BERTE, “Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- KURT, SEVAL, “Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı ile Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- NEMUTLU, MUSTAFA CEYHUN, “Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- ORMANKIRAN, GİZEM ASLIHAN, “Otel İşletmelerinde Sosyal Medya Pazarlamasının Etkinliğinin Pazarlama Performans Değerlendirme Sistemleriyle Ölçümü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde, 2021.
- ÖNDER, BERNA, “Elektronik İş (E-Business) Kavramının Firmalardaki Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

- ÖZEN, NEŞE, “İşletme Stratejileri ve Stratejik Kararların Stratejik Yönetimin Başarısına Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul, 2019.
- ÖZKAN, NUR, “Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Büyüme Stratejileri Açısından Analizi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- ÖZTÜRK, MUHAMMED, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- ÖZTÜRK, UMUT CAN, “360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta, 2014.
- ÖZTÜRK, YELİZ KIR “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- ÖZTÜRK, ERDEM, “Covid-19 Dönemi Özel Sektör ve Kamu Sektörü Spor İşletmelerinde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021.
- SAGCAN AHMET, “Özel Dershane Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşimle İlgili Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2013.
- SAN, İREM, “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- SARICI, ÖMER, “Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme: Sigorta Acentelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2020.

- SERDAR, ŞEYDA, “Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- SUNGUR, AHMET TURAB, “Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- ŞEKER, HATİCE, “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2012.
- ŞENER TUBA, “Eğitimde Stratejik Planlama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- ÜNAL, UĞUR, “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek, 2011.
- YAŞAR, TUĞBA, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüyle Ortak Yürüttüğü Eğitim Bilimleri, İstanbul, 2021, s.49.
- YAZKAN SELMA, “İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri:Barter Firmasında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- YILDIZ, MEHMET ŞERİF, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yerel Yönetimlerde Uygulanması ve Stratejik Planlara Yansıması: Van Büyükşehir Belediyesi ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Karşılaştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2020.
- YURTSEVEN, HÜSEYİN RIDVAN, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Formu





Ek-1: Etik Kurul Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.05.2022-49528



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : E-17123671-300-49528
Konu : ÖZLEM ŞAHİN'in Anket İzni Hk

05.05.2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 20.04.2022 tarihli ve 48466 sayılı yazı.

Enstitünüz Y2012.040021 numaralı İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden ÖZLEM ŞAHİN'in "Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması gereği Üniversitemiz bünyesinde anket uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Yadigar İZMİRLİ
Rektör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSN43JB523 Pin Kodu : 70422

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys7>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.is03.kep.tr

Bilgi için : İrem ÖZTÜRK

Unvanı : Müdür Yardımcısı

Tel No : 11905



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyadı: Özlem ŞAHİN

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 2018, Anadolu Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi

Yüksek Lisans :2023, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü, İşletme Yönetimi

