

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA
ETKİSİ: KASTAMONU SOSYAL GÜVENLİK KURUMU
ÖRNEĞİ**

ELİF BİLGİN KURUMLU

**Danışman
Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ**

GİRESUN – 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Performansa Etkisi: Kastamonu Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



..!./..

ÖNSÖZ

Örgütsel bağıllık kavramının kurumlara etkisi irdelendiği zaman çalışma dünyası açısından önemi gittikçe artmaktadır. Bir kamu kurumu çalışanlarında örgütsel bağıllık düzeyinin örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda, kamu kurumlarında örgütsel bağıllık düzeyi arttıkça örgütsel performansın da arttığı ortaya çıkmıştır.

Çalışmam süresince, içtenliği, hoşgörüsü ve sabrı hiç eksilmeyen, yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, değerli görüş ve önerileri ile beni sürekli destekleyen ve yol gösteren danışmanım Sayın Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e, araştırma boyunca yardımlarını esirgemeyen ve katkıda bulunan değerli hocalarım Dr. Süleyman DİKMEN ve Dr. Özgür ÖNGÖRE'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Her türlü çalışmalarında her zaman yanımda olan, en büyük destekçilerim eşime, anneme, babama, varlıkları hayatımdaki en büyük güven ve destek olan ablalarımın teşekkür ederim.

ÖZET

Örgütsel bağlılık özellikle sosyal bilimler alanında oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Gerek özel sektörde gerek kamusal alanda çalışanların üzerinde ortaya çıkan sonuçlarda etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın konusunu örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramsal ve kuramsal çerçevede ele alınmıştır. İkinci bölümde ise örgütsel performans kavramsal ve kuramsal çerçevede incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmada Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçebilmek amaçlanmıştır. Araştırma Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nde görev yapan 75 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak ise anket tekniği bire bir görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Araştırmanın analiz aşamasında bağımsız değişkenler için betimsel istatistiksel hesaplamalar yapılmıştır. Sorulara ilişkin toplanan veriler SPSS 23.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda; örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu, demografik-sosyal özellikteki faktörler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Performans, Bireysel Performans
Örgütsel Performans

ABSTRACT

Especially in social sciences field, organizational commitment has become very an important concept. It has been affective on revealed results on personnel in private sector and public sector. Topic of this studying has constituted effect on organizational performance of organizational commitment. At first part of studying, organizational commitment has been handled in a cognitive and hypothetic framework. At third part, it has been searched effect on organizational performance of organizational commitment.

At this studying, it has been aimed to measure effect on organizational performance of organizational commitment levels of personnel in Kastamonu Provincial Directorate of Social Security Institution. The searching has been realised on a seventy five person sample in Kastamonu Provincial Directorate of Social Security Institution. Questionnaire technique has been implemented in one on one interview technique as data acquisition method. It has been done descriptive statistical calculation for indepentent variable at analysis stage of searching. Data collected has been analysed with the SPSS 23.0 packaged software.

As a result of this analysis and evaluation, it has been founded relation between organizational commitment and organizational performance. It hasn't been founded positive relation between organizational commitment and factor in demographical social characteristic.

Key Words: Commitment, organizational commitment, performance, individual performance, organizational performance

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	2
ŞEKİLLER LİSTESİ	3
GİRİŞ	4

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	6
1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	10
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Kurumlar Açısından Önemi	12
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR.....	13
1.2.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme	13
1.2.2. Kurum İçin Fedakârlıklarda Bulunma.....	14
1.2.3. Kurum İçin Çalışmaya Arzulu Olma.....	14
1.2.4. Kurumla Bütünleşme.....	15
1.2.5. İçselleştirme.....	15
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI.....	16
1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	16
1.3.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	17
1.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	20
1.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	20
1.3.5. Wiener'in sınıflandırması	21
1.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması	21
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
1.4.1. Kişisel Faktörler	22
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	25
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. PERFORMANS TANIMI.....	30
2.2. BİREYSEL PERFORMANS	33
2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	34
2.3.1. Örgütsel Performans Tanımı	35
2.3.2. Örgütsel Performans Boyutları.....	37
2.3.2.1. Etkenlik ve Etkililik.....	40
2.3.2.2. Yenilik (İnovasyon).....	42
2.3.2.3. Kalite.....	43
2.3.2.4. Verimlilik.....	45
2.3.2.5. Finansal Performans	46
2.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	47
2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ	48
2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	54
2.5.1. Performans Piramidi	55
2.5.2. Dengeli Ölçüm Kartı	57
2.5.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme	61
2.5.4. Performans Prizması.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: KASTAMONU SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNA AİT TANITICI BİLGİLER.....	65
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KISITLARI.....	68
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ	69
3.5. İSTATİSTİKSEL YÖNTEM VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	69
3.6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	70
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
3.6.2. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi.....	74

SONUÇ VE ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	85
ANKET FORMU	99
ÖZGEÇMİŞ	101



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

İK : İnsan Kaynakları

s. : sayfa

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

y.y. : yüzyıl

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları Ve Kullanımları.....	8
Tablo 2: Üretim Performans Ölçütleri	32
Tablo 3: Dengeli Ölçüm Kartında Kullanılan Performans Ölçütleri	60
Tablo 4: Araştırmanın Hipotezleri	70
Tablo 5: Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	70
Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı.....	71
Tablo 7: Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı	71
Tablo 8: Meslek Grubuna Göre Frekans Dağılımı.....	72
Tablo 9: SGK' da İş Tecrübesine (Yıl) Göre Frekans Dağılımı	72
Tablo 10: Toplam İş Tecrübesine (Yıl) Göre Frekans Dağılımı.....	73
Tablo 11: Ortalama Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı.....	73
Tablo 12: Ödüllendirme Durumuna Göre Frekans Dağılımı	74
Tablo 13: Ödül Sayısına Göre Frekans Dağılımı	74
Tablo 14: Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi.....	75
Tablo 15: Korelasyon Analizi	77
Tablo 16: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Mann Whitney U Testi.....	78
Tablo 17: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Kruskal Wallis Testi	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşı Davranışlar Arasındaki İlişki	11
Şekil 2: Kişisel Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	25
Şekil 3: Performans Ölçüm Sistemi.....	51
Şekil 4: Performans Ölçme Süreci.....	53
Şekil 5: Performans Piramidi.....	56
Şekil 6: Dengeli Ölçüm Kartı	58
Şekil 7: Performans Prizmasının Beş Yüzü.....	63



GİRİŞ

Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı küresel çapta önem kazanmaya başlayarak üzerinde durulması gereken bir konuma gelmiştir. Örgütsel bağlılık kısaca, kişinin hizmet ettiği örgüt ile bütünleşerek ortak bir kimlikte buluşmasıdır. Rekabet anlayışının değişmesi ile dünyada klasik yönetim tarzı terk edilerek temelinde insan olan yönetim anlayışları benimsenmesi gereği oluşmuştur. Örgütlerde insan psikolojisi ve davranışlarına değer verilerek örgütsel bağlılık kavramı önemli etkiye sahip olmaya başlamıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı 1970'li yılların başında önem kazanmaya başlayarak birçok dalda çalışma yapan araştırmacıların ilgisini çekerek üzerinde durulmaya başlayan bir kavram halinde gelmiştir. Örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında örgütsel bağlılık önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İş görenler ne kadar fazla çaba ve uğraş gösterisi ne kadar görev bilincinde olup kendisinden bekleneni verir ise örgütsel bağlılık derecesi o kadar yüksek demektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin örgütlerine karşı olumlu ilişki içinde ve örgütüne daha sadık olduğu bilinmektedir. Hiç şüphesiz gelecekte örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar önem arz etmeye edecektir.

Bu araştırma ile kamu sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel performansa etkisinin analizi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda temel araştırma sorusu “örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Temel araştırma sorusu dışında çalışmada ayrıca kurumda çalıştığı süre, aylık gelir düzeyi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Ayrıca uygulama sonucunda bulunan ve çalışanların işe ilişkin değerleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında bilgi veren bulgular örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında kullanılabilecek niteliktedir. Örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işe devam edip etmeme olgusu gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etki edeceğinden, örgütsel performansın istenilen seviyeye getirilebilmesi açısından önemli bir unsurdur. İçinde bulunduğumuz çağda çalışanlarının örgütten ayrılmalarını engelleyebilmek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırabilmek, çalışanın memnuniyetini sağlayabilmek,

mal ve/veya hizmet üretmek kadar önem arz etmektedir. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın verimliliği fazla, devamsızlığı az olacaktır, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için fazladan çaba harcamaktan çekinmeyecektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın çalışanlar ve kurumlar açısından önemi, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar, örgütsel bağlılık sınıflandırması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde; performans ve örgütsel performans kavramlarının tanımı, örgütsel performansın boyutları, örgütsel performansın ölçülmesi ve örgütsel performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

Son bölümde ise, araştırma kurumumuz olan Sosyal Güvenlik Kurumu hakkında bilgi verilmiş, çalışanlarına yönelik olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel performansa etkilerinin ortaya koyabilmek üzerine bir çalışma yapılmıştır. Nicel uygulamanın nasıl kurgulanacağına kapsamlı bir literatür taramasından sonra karar verilmiştir. Yapılan bu çalışmada 75 örneklem üzerinde veri toplama aracı olarak bire bir görüşme yöntemiyle 33 soru üzerinden anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları ise istatistiksel analize (SPSS 23.0 paket programı) tabi tutularak sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramsal ve kuramsal açıdan dört kısımda ele alınacaktır. Birinci kısımda örgütsel bağlılık kavramı, tanımı ve önemine değinilecektir. İkinci kısımda örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar incelenecektir. Üçüncü kısımda örgütsel bağlılığın sınıflandırması literatürdeki sınıflandırmalardan faydalanılarak yapılacaktır. Son olarak dördüncü kısımda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Bu kısımda öncelikle örgütsel bağlılık kavramsal ve tanımsal boyutta ele alınacak olup örgütsel bağlılığın önemi çalışanlar ve kurumlar açısından ortaya koyulacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramını ayrıntılı olarak açıklamadan önce bağlılık kavramının ne olduğunun bilinmesi önem arz etmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde bağlılık, bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi sayma durumu olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005, 182). Örgütsel tutumlar hakkında incelemelerde bulunan sosyal bilimciler, bağlılığı, "kişilerin amaçları ile ilgili uyguladıkları davranış planlarına onları bağlayan güç" olarak tanımlamaktadırlar. Buna göre bağlılığın tutumlar ile alakalı olduğunu ve amaçlara yönelik olabileceğine dikkat çekmektedir. Mesela bir birey, ailesine, arkadaşlarına, kariyerine ya da işine bağlı olabilir (Kreitner ve Kinicki, 2010, 166). Her birine amaçlarına uygun olduğu ölçüde bağlanır.

Kişilerin bir yere ait olma ihtiyacı duymaları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden bilinmektedir. Kendilerini örgütlerinin parçası olduğunu hissetmek ve örgütlerine bağlı olmak çalışanlar için bir ihtiyaç olduğundan örgütsel bağlılık her daim birçok araştırma ve incelemeye tabi tutulmuştur. Ayrıca bağlılık kavramının örgütlerin işleyişlerinde önemli bir yer edinmesi örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır (Koç, 2009, 201-202). Sosyal bir varlık olan insanın örgütlerin başarısı için örgüte bağlılık derecesi önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütsel bağlılığın özünde insan olduğu ve çağımızın endüstri anlayışında insan kaynakları yönetim anlayışı ile insanın ön plana çıktığı insan psikolojisine değer verildiği bugünlerde örgütsel bağlılık kavramı üstünde durulması gereken konu haline gelmiştir (Perçin, 2008, 11); çünkü günümüzde her ne kadar yapay zekâ artan bir hızla yaşamımıza girse de örgütlerde başarı elde edebilmek için hala insanın sosyal varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için farklı düşünürlerin örgütsel bağlılık tanımlarından ve değerlendirmelerinden yararlanmak faydalı olacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda çalışan araştırmacılar; örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji gibi farklı dallarda uzman akademik eğitime sahip kişilerdir. Her araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını kendi dalları çerçevesinde tanımlamaya çalışmışlardır. 1960'lı yılların sonundan itibaren ele alınan ve ülkemizde de önemli bir çalışma alanı haline gelen örgütsel bağlılık kavramına ilginin çok olması ve çok sayıda incelemeye tabi tutulmasına rağmen tanımında hala fikir birliğine varılamamıştır. Araştırmacıların yaptığı örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Grusky (1966)'e göre örgütsel bağlılık, kişinin kurumuna bağlanma gücüdür (s.488).

Wiener (1982)'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarlar doğrultusunda benimsenmiş baskılar toplamıdır (s.418). Yani çalışanın çıkarları ile kurumun çıkarları ne kadar uyumlu olursa çalışan o kadar örgüte bağlılığı konusunda baskı duyacaktır.

Sheldon (1971)'e göre kişinin kimliğini örgütle özdeşleştiren, örgüt karşısında sergilenen tutumlar ve yönelişler örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (s.143). Kişinin davranışlarını örgüte göre uyarlaması örgütsel bağlılık derecesine bağlıdır.

Dubin, Joseph ve Porter (1975) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütte kalmak için istek duyması, örgütte başarı sağlayabilmek için çaba gösterme arzusu, örgütün gaye ve değerlerine inanması faktörlerinin tamamı olarak tanımlamışlardır (s.414).

Balay (2000)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte ruhsal olarak bağlanmasıdır (s.16). Çalışan kendi içinden gelen bir arzu ile örgütüne bağlanır.

İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığı, bir organizasyonun yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi birçok unsurun amaçlarıyla özdeşleşme süreci olarak tanımlamaktadır (s.5). Örgüt birçok canlı çevre ile etkileşim halindedir. Bu çevrenin örgütün işleyişinin her aşamasına dâhil edilmesi ve birbirleri ile uyumlaştırılması örgütsel bağlılığı etkiler.

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini hizmet ettikleri örgütle bütünleştirme derecesidir (Newstrom ve Davis, 1993, 198).

Bakan (2011)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin kurumunda görev yaptığı sürece ortaya koyduğu özveri, çaba, sağladığı kariyer ve kazandığı para gibi öğeleri kurumdan kopması durumunda kaybedeceği ve tüm bu emeklerinin boş yere olacağı inancı sonucu ortaya çıkan bağlılıktır (s. 9).

Eren (2012)'ye göre örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurum ile bütünleşerek, ortak bir kimlikte buluşmasıdır (s. 555).

Güney (2004)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin kurumda kendi rızası ile bulunması, örgütün hedef ve değerlerini maddi kazanç ve çıkarlarını aklına getirmeden kendisinininkilerle bütünleştirmesidir (s.186).

Bu tanımlara ek olarak Mowday, Steers ve Porter (1982, 27); Bogler ve Somech (2004, 277); Hulpia, Devos ve Van Keer (2010, 41); Afşar (2011, 128) örgütsel bağlılığın örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değeri olarak görmek, örgütle bütünleşmek, örgütün pozitif yönde ilerleyebilmesi için çabalamak ve örgütte kendi varlığının devamı için istek duymak gibi anlatımlar ile tanımlayarak belirtmişlerdir.

Reichers (1985), örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan faktörler ile ilgili yaptığı bir çalışmada üçlü bir ayırım yapmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de buna ilişkin bir özet gösterilmektedir (468).

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları Ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none"> Bağlılık; örgütsel hizmet süresi ile doğru orantılı olan örgütsel üyelikte mükâfatlar ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Bu görüş ve bunun benzerleri Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Becker(1960); Farrel ve Rusbult(1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1973) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none"> Bağlılık, kişilerin isteyerek, belirgin ve dönülmesi imkansız davranışları sonucunda tutumsal bağlılık ile sonlanan davranışsal hareketlere olan bağlılığıdır.

	<ul style="list-style-type: none"> • Bu görüş ve bunun benzerleri Kiesler ve Sakamura (1966); O'Reilly ve Caldwell (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık, kişi örgütsel amaç ve değerler ile bütünleşip, örgüt için emek sarf ettiğinde gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından ileriye iletilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği(OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. • Bu görüş ve bunun benzerleri Angel ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Porter ve Steers (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: (Reichers, 1985, 468)

Lio (2008, 120) örgütsel bağlılığın kapsamını altı unsuru içerecek şekilde belirtmiştir. Bu unsurlar doğrultusunda örgütsel bağlılık;

- Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlı kalmayı,
- İş görenlerin örgütte etkileşim yoluyla kendilerini anlatabilmelerini,
- Örgütsel hedef ve yürütümlerini kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere rıza ile bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden tutumsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Yukarıdaki tanımlar ve araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde genel olarak örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt değerlerini ve amaçlarını benimseyerek, örgütün çıkarları için çalışması, çaba gösterici tutum sergilemesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi olarak tanımlanabilir. Bazı araştırmacıların tanımlarında psikolojik tutum, örgüte sevgisel bağlanma, sadakat gösterimi vurgulanırken; bazı tanımlarda çalışanın kendi çıkarlarının gerçekleşmesi ve gereksinimlerinin dikkate alınması doğrultusunda örgüte bağlılık duyması vurgulanmaktadır.

Örgüt ile çalışanın bütünleşip etkileşim derecesi örgütsel bağlılık derecesini de artıracak, çalışan örgütün başarısı için örgüt değerlerini daha çok benimseyerek hizmet edecektir. Örgütteki var olan kurallara riayet eden onları benimseyen çalışan, çalışma ortamına daha çok uyum sağlayıp, örgütteki geleceğini garanti altına alacaktır. Örgütler dolayısıyla yöneticiler de, insan faktörünü göz ardı etmeden, iş görenlerin psikolojik ve fiziksel sağlığının örgütün başarısı ile paralel gittiği gerçeğini kabul etmektedirler.

Örgütsel bağlılık, günümüzde teknolojinin atması ve rekabet ortamının kızışmasıyla örgütleri diğerlerinden bir adım öne çıkarabilecek önemli bir kavram

haline gelmiştir. Örgütler artık sadece mal ve hizmeti sunmak yerine çalışanlarının memnuniyet ve tatmin olma düzeyini de dikkate almaya başladığı için örgütsel bağlılık önemli bir değer haline gelmiştir. Hizmet ettikleri kuruma bağlılık duyan iş görenler; kaliteli, verimli mal ve hizmet üretilmesinde aktif olarak yer alır, çalışma azimlerini yükseltirler (Öz, 2009, 72).

Frederic W. Taylor'un bilimsel yönetim kuramında, örgüt için yarar sağlayan her faktör insan için de yararlıdır anlayışı benimsendiğinden ilk öncelik kurum içi faktörlere verilirken, çalışanın memnuniyeti ikinci plana atılmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 12). Artık rakiplerin çok olduğu pazarda mücadele etmeye başlayan örgütler klasik yönetim anlayışından vazgeçmek zorunda kalmışlardır.

Teknolojilerin birbirine bağlı bir şekilde yükselişi ile firmalar arasında küresel rekabet hızla artmış insanın önemli hale geldiği yönetim şekilleri meydana gelmiştir. Post modern görüşler de bu radikal değişikliklerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlerin köklü değişimler yapmak zorunda kaldıkları politikaların merkezinde kontrolcülükten bağlılığa geçiş yer almıştır (Gallie, Felstead, Green, 2001, 1081). Modern görüşleri savunan yapılarda kontrol odaklı görüşleri savunan yapılara göre hiyerarşik kademe sayısı ve hantallık azalmış, başarılı üretimler (mal ve hizmet) meydana gelmiştir. Tüm bu başarıların elde edilmesi ve üretimde kalitenin yakalanması çalışanların kurumlara olan bağlılığının bir sonucu olmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işe devam edip etmeme olgusu gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara etki edeceğinden, örgütsel performansın istenilen seviyeye getirilebilmesi açısından önemli bir unsurdur (Sığırı, 2007, 261).

Örgütsel bağlılık, günümüzde hala araştırılmaya devam edilen, kurumlar ve çalışanlar açısından önem teşkil eden bir kavram olmaya devam etmektedir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütlerin kurumsal varlıklarının devamı, rakiplerinden geride kalmadan güçlü ve devamlı şekilde pazarda hizmet üretmesi çalışanlarına bağlı olmaktadır. Kalifiye elamanların örgütte devamlı surette bulunması, örgüte bağlı olması örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütün vazgeçilmez bir üyesi olduğunun farkında olmasını sağlar (Yavuz, 2008, 70). Örgütün işleyişinde aktif rol alan çalışan,

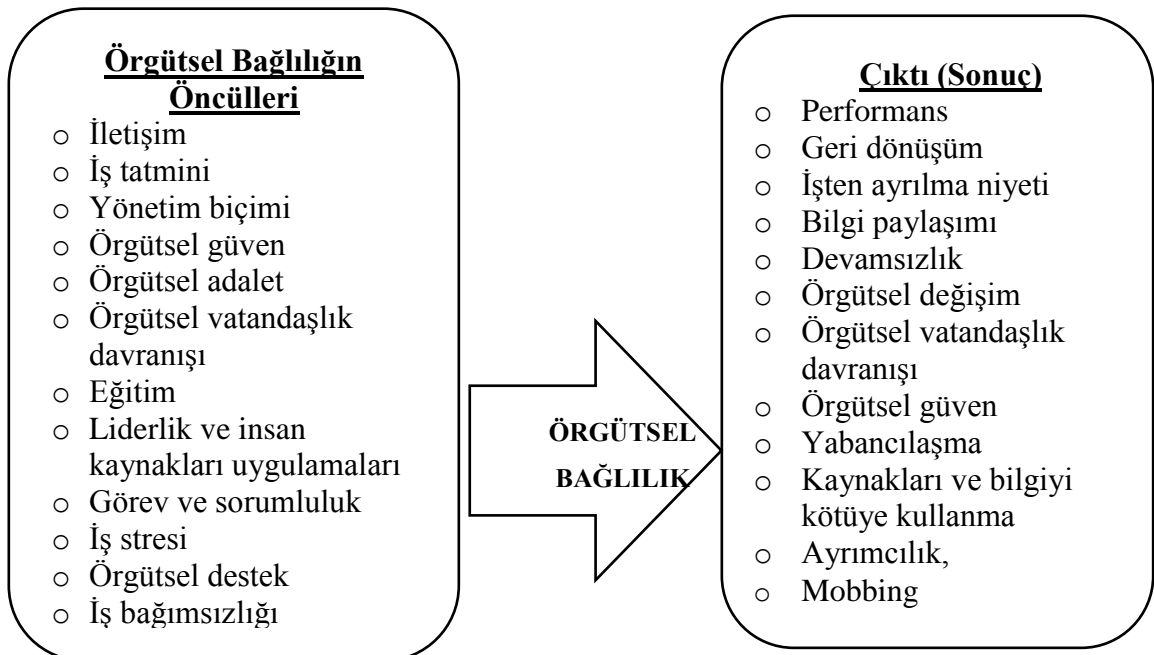
kurumun değerlerini benimsedikçe kurumuna bağlılığı artacak, gelecekte çalışma hayatı ile ilgili kaygıları azalma eğilimine girecektir.

Çalışanlar örgütte hizmette bulunduğu sürece kendi hedeflerine ulaşma fırsatını bulur, örgüt de aynı şekilde çalışanları sayesinde kendi amaçlarını gerçekleştirme imkânı sağlar. Çalışanlar ve örgüt arasındaki bu uyum devamlı surette sağlanırsa örgütte ürün verimi ve pazardaki rekabet üstünlüğü en az maliyetle sağlanmış olur (Karaca, 2001, 51). Eğer örgütün ve çalışanın hedef ve değerleri örtüşmez ise çalışan için kurumda iş yapmak zorunluluk halini alır, işine isteksiz devam edeceği için verimli hizmet üretimi sağlayamayacak konuma gelecektir.

Örgütte menfi durumların yaşanması, kısa ve uzun vadede çalışanlara etki ederek mal ve hizmet üretiminde verimliliğin ve performansın azalmasına neden olur. Bu istikamette doğrudan ve dolaylı olarak çalışana etki eden durumlar ortaya çıkacaktır. Doğrudan etki eden durumlar; çalışanların örgütte çalışma isteğinin, bağlılığının ve işine karşı duyduğu sorumluluk duygusunun azalması, hata yapma olasılığının artması ve yetersizlik duygusu hissetmesidir. Dolaylı olarak etki eden durumlar ise çalışanın işe devamsızlık yapması, işe geç gelmesi, işten erken ayrılması, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşmama gibi durumlardır (Cemaloğlu, 2007, 121).

Örgütsel bağlılık için bir takım öncüller gereklidir, örgütsel bağlılığın öncüllerinin yeterli gelmemesi üretkenlik karştı davranışları ortaya çıkarır. Aşağıdaki şekilde bu durumun özeti sunulmuştur:

Şekil 1: Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşı Davranışlar Arasındaki İlişki



Kaynak: (McCroskey, 2007, 18)

Örgütsel etkiler ve ortaya çıkan ürünler üzerinde örgütsel bağlılık önemli bir değişken olarak onaylanmaktadır. İş görenler ne kadar fazla çaba ve uğraş göstererek ne kadar görev bilinci ile kendisinden bekleneni verir ise örgütsel bağlılık derecesi o kadar yüksek demektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin örgütlerine karşı olumlu ilişki içinde ve örgütüne daha sadık olduğu bilinmektedir. Hizmet ettiği örgütü ve ortaya çıkardığı işi benimsemediklerinden kendisinden beklenen verimi sağlayamayan iş görenler ise düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardır (İnce ve Gül, 2005, 14). Çalışanın ve kurumun kazan kazan anlayışı ile hareket etmesi gerekir; çünkü çalışanların başarısı kurum başarısına etki edecek örgüt ile birlikte iş görenin de örgütteki çalışma ömrü uzayacaktır.

Çalışanların hizmet ettiği örgütü benimsemeleri kariyerlerine pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Çalışanların görev yaptığı kurumlarına bağlılıkları arttıkça görevlerini sahiplenecek, daha da başarılı olmak için çaba sarf edeceklerdir. Kurumlar da bu başarı karşılığında, başarılı çalışanlarının maaş artışı, prim, promosyon, ikramiye, terfi gibi seçeneklerini genişleterek ödüllendirme yoluna başvurmalarını gerektirecektir. Bu ödüller, çalışanların motivasyonuna katkı sağlayarak, onların kuruma bağlılıklarını daha da arttıracaktır.

1.1.2.Örgütsel Bağlılığın Kurumlar Açısından Önemi

Teknolojinin ilerlemesi ve yaygınlaşmasıyla birbirleri ile etkileşimli bir pazar piyasası oluşmuş, ülkeler arası sınırların şeffaflaşması ile rekabet ülke dışına çıkıp uluslararası bir boyut kazanmıştır. İşte örgütler küreselleşmenin bu denli arttığı bir dünyada örgütsel varlıklarının sürdürmek zorunda kalmışlardır.

İçinde bulunduğumuz teknolojik bu çağda rakipleri yakalayabilmek için hizmette kalite ve verimliliğin artması örgüt çalışanlarının performanslarının üstünde görev yapması ile mümkündür. Aynı zamanda değişimleri takip eden, çağına ayak uydurmuş ve çevresini iyi analiz eden kurumlar pazarda söz sahibi olmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 13). Bu durum da motive olmuş, teşvik edilmiş, ödüllendirilmiş araştırma ve öğrenmeyi özümseyen insan faktörü ile mümkün olacaktır.

Post modern yönetim düşünce akımı olan toplam kalite felsefesinde, üretimin her aşamasında iş görenler aktiftir ve çalışanların örgütün amaç ve ilkelerini benimsemesi her şeyin üstündedir. Bu felsefede amaç iş görenlerin kuruma inanmalarını sağlayarak başarılarının takdir edilmesini beklediklerinin bilinmesi gerektiğidir (Koçel, 2010, 374-375). Bu özellikleri nedeniyle toplam kalite anlayışı, örgütsel bağlılık konusuna yeni boyutlar eklemiştir.

Örgüt yaşayan bir varlıktır ve bu varlığın vazgeçilmez unsuru iş görenlerdir. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgütlerin varlığının devamı konusunda önemli bir noktadadır. Örgütsel bağlılık derecesi örgütün içinde yer alan hemen hemen tüm unsurları etkilemektedir. Örgüt ile ilgili ilk olumsuzlukta işe geç kalan, devamsızlık yapan, işi tamamen bırakanlar örgüte bağlılık derecesi az olan çalışanlardır. Örgütsel bağlılık duygusal ve bilişsel olgularla ilişkilidir. Bunlar; iş tatmini, performans, moral, işe sarılma gibi tutumlardır (Vural, Coşkun, 2007, 147). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; özverili, sorumluluk bilinci yüksek, üretici, uyumlu, iş tatmini yüksek ve örgüte maliyeti düşük olan çalışanlardır.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR

Örgütsel bağlılık objektif bir kavram olmadığından zamana, mekâna ve insana göre değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılık kriterlerinin homojen olmaması da çalışanların bağlılıklarını değerlendirmede kesin bilgiye ulaşmayı zorlaştırmaktadır (İbicioğlu, 2000, 14; İnce ve Gül, 2005, 9; Bakan, 2011, 10). Bağlılık kişiden kişiye değişeceğinden mutlak sonuçlar ortaya konması zor olup tüm değerlerin değişken olması genel geçer doğrular bulunmasını engellemektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin bilinmesi, kurumun evrenselleşme konusunda başarısının değerlendirmesinde fayda sağlayacaktır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ortaya koyabilmek amacıyla aşağıdaki kriterlerden yararlanılmaktadır.

1.2.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme

Kurumsal bağlılığın ortaya çıkmasının ilk koşulu çalışanların ve örgütün hedef ve amaçlarının uyum içinde birleşmesidir. Bu uyum ya da uyumsuzluk örgütsel bağlılık seviyesine etki etmektedir (Ada, Alver ve Tatlı, 2008, 498).

Çalışanın hedefleri ile örgütün hedefleri arasında ne kadar uyum olursa çalışanın örgütsel bağlılık derecesi o kadar yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu hakkında yaptıkları araştırmalar ile öne çıkan Porter, Steers ve Mowday gibi yazarlar iş görenlerin örgütün amaçlarını benimsemeleri ve güçlü bir inanış ile desteklemelerinin örgütsel bağlılık için en önemli kriterler olduğunu belirtmişlerdir (İbicioğlu, 2000, 14; İnce ve Gül, 2005, 9). Çalışanların ve kurumun hedeflerinin uyuşması aynı zamanda vizyonlarının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bunun tersi durumda çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi düşük düzeyde olacaktır.

1.2.2. Kurum İçin Fedakârlıklarda Bulunma

Örgütsel bağlılığın başka bir göstergesi, çalışanların örgüt için özveride bulunmaları, özel bir beklentiye girmeden kendilerinden umut edilenden daha fazla performans göstermeleridir (Bakan, 2011, 10; İnce ve Gül, 2005, 10). Çalışanın örgütün hizmet üretiminde istemli olarak aktif yer alması örgüt içerisindeki performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

İş görenin kişisel olarak beklentiye girmeden ya da maddi bir fayda görmeden üstün çaba göstermesi örgütün değerlerini benimsediğini göstermektedir (Kafdağlı, 2007, 24-25). Gönüllü olarak gayret gösterip kurumun amaçlarına hizmet ederken fedakârlıkta bulunan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.

1.2.3. Kurum İçin Çalışmaya Arzulu Olma

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri, çalışanın örgütte üyeliğinin devamı yolunda güçlü bir istek duymasıdır (İnce ve Gül, 2005, 10). Çalışanın, kurumunda olmaktan mutlu olması ve çalışmayı sürdürmek istemesi bu bağlılık göstergesinin bir sonucudur (Ada, Alver, Tatlı, 2008, 499). Çalışan ruhsal olarak bağlı olduğu örgüte mutlu olarak katkı sağlayacak, iş yerindeki geleceğini uzun vadeli planlamasını sağlayacaktır.

Çalışanlara örgüt içinde kariyer fırsatı sosyal aktivite gibi etmenler sunulması kurumda çalışmaya arzu uyandırır. Örgüt bu durumları dikkate alırsa iş görende çalışmayı severek sürdürme isteği hâkim olur böylece çalışanın örgüte olan bağlılık derecesi de artmış olacaktır.

1.2.4. Kurumla Bütünleşme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden bir diğeri de örgütle bütünleşmedir. Örgütle bütünleşme; çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgütte aidiyet duyguları ile hareket etmesi, örgütün amaç ve vizyonlarını sahiplenmesi, çalışmaktan mutlu ve memnun olması olarak ifade edilebilir (Karabey ve İşcan, 2007, 232; İnce ve Gül, 2005, 10). Çalışan, mal ve hizmet üretirken kendi hedef ve hayallerini gerçekleştiriyor gibi işini sahiplenir ve bu yönde kendini azim ile çalışmaya sevk ederse örgütü ile bütünleşmiş demektir.

Çalışanların örgütsel bütünleşme düzeyleri, onların kişiliklerinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel üyeliğin, çalışanların odak noktasında yer alması ve başka herhangi bir sosyal grup üyeliğinden daha önemli bir konumda yer edinmesi bu çalışanların örgütle özdeşleşme seviyesini yüksek olduğu anlamına gelir (Karabey ve İşcan, 2007, 232). Çalışanın örgüt dışında geçirdiği özel zamanlarından daha çok örgüt içinde üretim yaparak geçirdiği zamandan zevk alması ve bu durumun hayatının önemli kısmında bulunması örgüt ile bütünleştiğini anlamını taşır.

Özdeşleşme ile çalışanlar örgüt ile ortak olan amaç ve değerleri fark ederek örgütte her türlü etkinliklerin şekillenmesinde rol oynayacak böylece bu değerlere sahip çıkarak geleceğini görebilen örgüt ortaya çıkmış olacaktır. Özdeşleşmenin ortaya çıkması ile çalışanlar kurum dışındaki kitle ile iletişimlerde de temsilcilik yapar, önem arz eden yöntemleri belirleyip ve kararları alırken kurumun menfaatleri ilk sırada yer almasına önem verecektir (Tüzün, 2006, 76).

Bütünleşme olgusuna bir örnek vermek gerekirse çalışanın ve örgütlerinin DNA'larının uyuşması durumu denilebilir. Çalışanın örgütü örgüt yapan tüm değer ve ilkeleri kabullenip kendi iç yaşantısında özümseyerek kendi yargıları gibi savunması, sahip çıkması, bu değerler ile çelişmemesi örgüt ile bir olması durumudur. Örgüt ile bir olmaya gayret gösteren çalışan örgütsel bağlılığını artıracaktır.

1.2.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılık göstergelerinden sonuncusu içselleştirmedir. İçselleştirme; iş görenin kendi kültürü ile örgütün kültürünün zorlama olmadan ahenk içinde olması, bu ahengin çalışanın örgütsel faaliyetlerinde takındığı tutum ve davranışlarında kendini göstermesidir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, 96). Çalışanın ruhsal durumunun ilerleyişi ve şekillenmesi örgüt ile benzerlik gösteriyor, çalışanın sergilediği tutumlardan da bu durum gözlemlenebiliyorsa çalışan ile örgütün uyum içindedir denilebilir.

Çalışanlar örgütün etkinliklerini hangi ölçüde kendi davranış ve inançlarına uyumlaştırırsa o kadar ölçüde örgütün kültür ve değerlerini içselleştirmiş demektir. Bu içselleştirebilme ne kadar ölçüde olursa, örgüte olan bağlılıkları da o ölçüde değişecektir (İnce ve Gül, 2005, 11).

Örgütün değerlerini içselleştiren çalışanın örgüte uyumu artar bireysel hedef ve değerleri örgütün hedef ve değerleri ile bütünleşir böylece örgütsel bağlılık artar.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Bilim insanları tarihin farklı dönemlerinde örgütsel bağlılığın kendi içerisinde bir sınıflandırılmaya tabi tutulabileceğini ya da tutulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı açıklayan temel sınıflandırmalar bu başlık altında ele alınmıştır.

1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan birisi Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni'ye göre; çalışanlarda örgütsel bağlılığın esas nedeni, örgütün çalışanlar üzerindeki gücü ve otoritesidir (Dilek, 2004, 43). Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün kurallarına uyumu açısından yaklaşmış ve örgütsel bağlılığı örgütün talimatlarına boyun eğme olarak tanımlamıştır. Örgütlerin, çalışanlar üzerindeki güç ve otoritenin çalışanların örgüte olan ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı ilgilerine dayandığını belirtmiştir (Güney, 2015, 283). Etzioni, bağlılığı üçe ayırmıştır:

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, normları ve değerlerini içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı olan hedefleri dikkate aldıklarında örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı değiş tokuşu temel almaktadır. Çalışanlar örgütlerine verdikleri karşılığında örgütten alacakları ödüllere dolayı örgüte bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireylerin davranışlarının kısıtlandığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı negatif yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta; ama örgüte olan üyeliği devam etmektedir (Güney, 2000, 89).

Ahlaki açıdan yakınlaşmadan kasıt örgütün belirlenmiş amaçlarının, örgüt değerlerinin ve normlarının çalışan tarafından içselleştirilmesiyle birlikte örgüte doğru pozitif yönelmedir. Hesapçı bağlılıkta ahlaki açıdan yakınlaşma ile kıyaslandığında, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla ise, olumsuz bir tutum; çalışanın davranışlarının kısıtlanmasından dolayı, örgütüne ilişkin takındığı olumsuz tutum açıklanmaktadır (Bayram, 2005, 130).

Bakır (2013) Etzioni'nin örgütsel bağlılığı sınıflandırmasını şöyle açıklamaktadır:

- Pozitif-moral bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütte var olan değer ve koşulları benimsediği takdirde kendini göstermektedir. Bu durum karşısında çalışan yaptığı işi ve örgütsel amaçları kıymetli görüyor ve örgütte kalmayı devam ettirmek istiyor anlamına gelmektedir.

- Nötr-hesapçı bağlılıkta, örgüt üyesinin sorumluluğundaki iş ve bu iş karşılığında kişinin alacağı kazanım arasında denge sağlanmasına yönelik bir bağlılıktan bahsedilmektedir.

- Negatif-yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, çalışan örgüte psikolojik olarak bağlı değilse de, örgütte devam etmesi için zorlanmaktadır. Çalışanda bu durumda çalışmak zorunda kaldığı örgütü, kendine verilen ceza ve zararlılık olarak algılamaktadır.

1.3.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırılmasında en çok kullanılan ve kabul gören sınıflandırma modeli Allen ve Meyer'in sınıflandırması olup, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal Bağlılık; Kişilerin örgüte karşı hissettikleri olumlu duygular, örgüt için fedakârlıkta bulunabilmeyi, örgütün parçası olmaktan mutluluk duymayı, duygusal olarak örgütle içselleşmeyi kapsamaktadır. Kişilerin örgütsel objelerle özdeşleşmesi, sarılması ve hayatına katmasını ifade etmektedir. Çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını; örgütle bütünleşmesinin boyutunda sergilediği, davranış ve eylemler yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların özveride bulunarak örgütün çıkarlarını korumaya çalışması, bireysel beklentilerini ve ihtiyaçlarını arka plana atarak örgüt yararına çalışmasını içermektedir (Balay, 2010, 47). Allen ve Meyer (1990) duygusal nitelikteki bağlılığa neden olan etmenleri aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir (Malkoç, 2018, 43);

- İşin kolay olmaması: İş görenin işinin zor koşullarda ve mücadele gerektiren bir iş olması,
- Rol açıklığı: İş gören kişiden örgütün ve onun yönetiminin beklentilerini ve görevlerini açık bir şekilde ortaya koyması,
- Yönetiminin öneriye açık olması: Yönetimin ast kişilerden gelebilecek her türlü öneriye açık olup bunlara önem vermesi,
- Amacın açıklığı: İş görenlerin yerine getirdiği işlerin neden yapıldığı konusunda net bir düşünceye sahip olması,
- Arkadaşa olan bağlılık: Örgüt içerisinde her düzeyde iş gören bireyler arasındaki samimi ilişkilerin var olması,
- Eşitlik durumu ve adalet: Örgüte ait görevlerin ve kaynakların paylaştırılmasında adaletin sağlanması,
- Bireysel önem: İş görenin ortaya çıkardığı işin örgütün hedeflerine önemli yararlar sağladığı düşüncesinin güçlendirilmesi,
- Geribildirim: İş görene sergilediği performans ile ilgili sürekli bir şekilde bilgi verilmesi,
- Katılım: İş görenin örgüt ile olan ve işiyle alakalı her çeşit konu ile ilgili kararlara katılmasının sağlanması.

Devam bağlılığı, negatif yan getiriler ve işin alternatiflerinin olmaması şeklinde iki ana geçmişe sahiptir. Negatif yan getiriler, zaman, para ve çaba yönünden örgütün yatırımları gibi vazgeçme maliyetlerini arttıran her şeydir. Örgütte kalma ihtiyacını belirten devam bağlılığı, pozitif örgütsel ya da bireysel çıktılarla

ilgili değildir (Wasti, 2002, 526). İş görenlerin kendilerine uygun iş alternatiflerinin çok fazla olmadığını düşündüklerinde mevcut işverenlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Kaya, 2007, 43).

Normatif bağlılık; çalışanların ahlak anlayışları ile ilgilidir. Personel ahlaki çerçevede görev bilinciyle hareket ederek örgütten ayrılmamanın gereğine inanarak kendini örgüte bağlı hissetmektedir. Bireyler yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğunu düşünmeleri örgüte normatif bağlılık duymalarını sağlamaktadır. Personel kendini örgütte kalmaya zorunlu olarak görmektedir. Çünkü personel çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmaktadır (Wasti, 2000, 401). Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, kişiyi örgüte girmeden önceki hayatında var olan davranışları ile örgüte katıldıktan sonra elde ettiği ve devam ettirdiği yaşantılarından etkilenmekte; örgütün değer, yargı, amaç, hedef, kültür ve kurallarını kendi kişiliği ile bütünleştirerek yeni bir kimlik elde etmesidir. Bu da bireylerin örgütten etkilenerek kendi bünyesinde oluşturduğu örgütsel bağlılık kurallarını ortaya çıkarır. Kişi örgütte kalmaya mecbur olduğunu, örgütsel bağlılığın bir üst boyutu olan sadakat ve inançla örgütte kalmayı sürdürür (Balay, 2010, 47).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, çalışan ile kurum arasında kurumdan ayrılmasını engelleyen bir bağın olmasıdır. Yani çalışanlar örgütsel bağlılığın bu üç türünde de örgütte çalışmayı devam etmeyi istemektedir. Ancak hepsinin bağlılık sebebi farklı sebeplere dayanır; duygusal bağlılıkta istek, devam bağlılığında ihtiyaç, normatif bağlılıkta ise yükümlülüktür (Balay, 2000, 72).

Bu üç şekilde olan örgütsel bağlılık türlerinin kamu ve özel sektörlere göre farklılık gösterebileceği değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar kapsamında kamu sektöründe "devamlılık bağlılığı" daha yüksek iken, özel sektörde "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" in baskın olduğu ortaya çıkmıştır (Sığırı, 2007, 272). Ülkemizin günümüz şartlarında özel sektör ve kamu sektöründe çalışma koşulları yönünden oldukça fazla farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin kamu sektöründe çalışanlar için, uzun süreli (zorunlu emeklilik yaşı gelene kadar) iş sahibi olmaları, devlet memurları kanununda belirlenen memuriyetten çıkarma durumları haricinde işten ayrılma durumlarına pek rastlanılmadığı bilinmektedir. Bu kapsamda ülkemizde kamu sektöründe çalışanlar da devam bağlılığın yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

1.3.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması

O'Reilly III ve Chatman örgütsel bağlılığı psikolojik yönden değerlendirerek uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç başlık altında sınıflandırmıştır (Balay, 2010, 46). Bireyin örgüt ile bütünleşmesi psikolojik bağın gelişmesini sağlayan unsurdur (Arslan ve Demirci, 2015, 28). Bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılığı O'Reilly III ve Chatman, üç boyutta ele almaktadırlar (Balay, 2000, 22-23):

Uyum: Bu boyutun temel amacı, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını gerçekleştirirken belli kazanımları elde etmeyi ve belli cezaları savuşturmayı temele oturtmaktadırlar.

Özdeşleşme: Diğer grup ve kişilerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Özdeşleşmenin meydana gelmesi için bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirmektedir.

İçselleştirme: Aslında bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum üzerine kuruludur. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışların gerçekleşmesi için bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Uyum, ödül ve maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; içselleştirme ve özdeşleşme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir.

Uyum bağlılığında, bireyler belli ödülleri almak için örgütte kalırlar istekli çalışmazlar. Ödülü almaya yetecek kadar performans gösterirler. Özdeşleştirme bağlılığında, birey arkadaş ilişkileri ve örgütün ortamı nedeniyle örgütte çalışmaktan mutludur. Dolayısıyla kendisini örgütün bir parçası olarak kabul eder. İçselleştirme bağlılığında ise bireyin kendi amaç ve hedefleriyle örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlaştırdığı, örgütün hedeflerine ulaşması için çalıştığı dolayısıyla bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir (Sayan, 2018, 142).

1.3.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn'a (1977) göre çalışanların örgüt sistemi içerisindeki eylemleri hem içsel hem de dışsal bir takım ödüllerin birleşiminden oluşan bir sonuçtur ve dolayısıyla örgütsel bağlılık anlatımsal ve araçsal olarak iki farklı boyutta ele alınabilmektedir. Anlatımsal boyut iç ödüller ile ifade edilmekte iken, araçsal boyut,

dış ödüller ile ifade edilmektedir. Anlatımsal ve araçsal boyutlara ilişkin ayırım, çalışanların kendilerini sisteme ne denli adanmış olduğu ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile içsel bakımdan ödüllendirmenin gerçekleşebildiği durumlarda örgütsel adaletin anlatımsal boyutu devreye girmektedir ve benzer olarak dış ödüllerin güdüleyici olarak çıktığı durumlarda, örgütsel adaletin araçsal boyutundan bahsedilmektedir (Bayram, 2005, 131). Çalışan her halükarda örgüte bağ duyabilmek için ödüle ihtiyaç duymaktadır. Ödülün işleyişine ve yapısına göre örgüt içerisinde davranışları da değişmektedir.

1.3.5. Wiener'in sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, Wiener (1982) ahlaki bir çerçeve ile ele alınmaktadır. Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; işin özellikleri, iş görenin ihtiyaç duyduğu değişkenler ve bireysel demografik değişkenlerden oluşmaktadır. İş görenin ihtiyaç duyduğu değişkenler; örgüt-iş gören uyumuna, işin özellikleri; örgütsel güven ortamı ve işin yapısı gibi unsurlara ve bireysel demografik değişkenler de kıdem ve yaş gibi hususlara işaret etmektedir.

Wiener (1982) bağlılık kavramının merkezine "kimlik" kavramını oturtmaktadır ve ahlaki ve amaca yönelik süreçlerce insan davranışına yansıdığını da belirtmektedir. Örgütsel bağlılık kavramını açıklayan unsurlar;

- Örgütün iyiliği için iş görenin bireysel fedakârlıklar yapması,
- Örgütün başarısı için iş görenin istikrarlı çalışması ve sebat etmesi,
- Örgüt için endişe duyması şeklinde ifade edilmektedir (Wiener, 1982).

Örgütsel kimlik ve sadakat örgütsel bağlılığın temeli olarak ifade edilmektedir (Genç, 2014). Örgütün başarısı çalışanın sergilediği kişiliğe ve buna bağlı olarak takındığı fedakâr ve ahlaki tutuma bağlıdır.

1.3.6. Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığın tanımını, iş görenin örgütün hedef ve kültürüne karşı hissettiği hissi bir bağlılık şeklinde yapmaktadır. Bağlılığı içselleştirme, kabullenme ve sadakat olmak üzere üç bileşen ile ele alan Buchanan (1974);

- İşselleştirme ile iş görenin, örgütün hedef ve amaçlarını kendi hedefi ve amaçları gibi algıladığını,
- Kabullenme ile iş görenin örgüt içindeki rolünü ve verdiği hizmeti kabullenmesini ve
- Sadakat ile de iş görenin örgüte gösterdiği sadakati ifade etmiştir (Genç, 2014).

Çalışan örgütün tüm değerlerini benimseyip, sadakat çerçevesinde ve gönüllü olarak örgüte hizmet etmesi onun örgüte duygusal olarak bağlılığını ifade eder.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler literatürde genel anlamda üç grupta incelenmiştir. Bu faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Bireyler birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptirler ve bu durum da örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Bireyin doğuştan gelen kişisel özellikleri ile sosyalleşerek elde ettiği sosyo-kültürel özellikleri, örgütsel bağlılıkla ilgili farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında en belirgin olanları; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve hizmet süresidir (Taş, 2012, 23). İnsan doğuştan gelen bir takım farklılıklara sahiptir. Ayrıca çevresi ile etkileşim sonucu olarak karakterine ve mizacına bir yön verir. Tüm bu farklılıklar hizmet ettiği örgüte olan bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Pek çok bilim insanına göre ileri yaşlarındaki iş görenlerin gençlere oranla örgütsel bağlılıkların daha yüksek olacağı iddia etmektedirler. Bu bilim insanları yaptıkları araştırmalar sonucu, yaşı ilerlemiş olan iş görenlerin mesleklerinden, çalıştıkları pozisyondan ve örgüt içi konumlarından memnun olma eğiliminde olduklarını sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle Ortadoğu toplumlarında bu konuda yapılan pek çok araştırmada bilim insanları benzer sonuçlar elde etmişlerdir (Özkaya, Kocabaş ve Kaya, 2006, 80). Diğer taraftan yaşın ilerlemesiyle birlikte iş görenlerin çalışabilecekleri diğer iş ve örgüt seçenekleri de azalmaktadır. Bu olumsuz durum iş görenlerin yeni iş bulma olanaklarını sınırlandıran önemli bir etkidir. İş gören sahip

olduğu maddi değerleri, hak ve imtiyazları kaybetme korkusu yaşadığı için iş görenin devam bağlılığı artmaktadır (Tayfun vd. 2008, 3). Örgütsel bağlılığı kişisel özelliklerden en fazla etkileyen muhtemelen yaş faktörüdür. Yaş ilerledikçe değişikliklere istem azalacağından çalışan alıştığı ortamı bırakmak istemez, örgüte olan bağlılığı artar.

Cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişki pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Çalışmalar ilk yıllarda erkek çalışanlar üzerine yoğunlaşmış sonraki yıllarda kadınların işgücüne katılımlarının artmasıyla birlikte kadın çalışanlar araştırmalara dâhil edilmeye başlanmıştır (Gündoğan, 2009, 22). Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine kurulan bazı araştırmalar erkeklerin kadınlara kıyasla örgütlerde daha iyi pozisyonlarda daha yüksek maaşlar ile çalışıyor olmalarından dolayı örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuna varmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007, 488). İnce ve Gül (2005, 62) kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olmasının temel sebeplerini şu hususlara bağlamaktadır:

- Kadınların ailesel rollere daha fazla önem vermesi
- Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller
- Kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları
- Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller

Çalışanların medeni durumları da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Evli çalışanların ailelerine karşı maddi sorumlulukları bulunmaktadır. Bu yüzden mevcut birikimlerini kaybetmek ve işlerini kaybetme riskini göze almak istemeyeceklerdir. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış kişilerin, özellikle de kadın çalışanların bekârlara göre örgütten ayrılmanın maliyetinin daha yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür (Gündoğan, 2009, 24). Bilim insanları bağlılık geliştirme noktasında medeni durumun önemli bir etken olduğunu söylemektedirler. Bekâr çalışanlar evlilere oranla buldukları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak düşünmektedir. (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2010, 83). Çalışan personelden bekar olanlar evlilere göre iş imkanlarını değerlendirmelerinde daha aktif davranmaları mümkün olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı çeşitli sorumlulukları mevcuttur. Bu yüzden de riske girme konusunda daha çekingen bir tavır sergilemektedirler (Dolu, 2011, 34). Günümüz şartlarında evlilik daha geç yaşlarda gerçekleşmeye başladığından, bekâr iken isteklerini tam

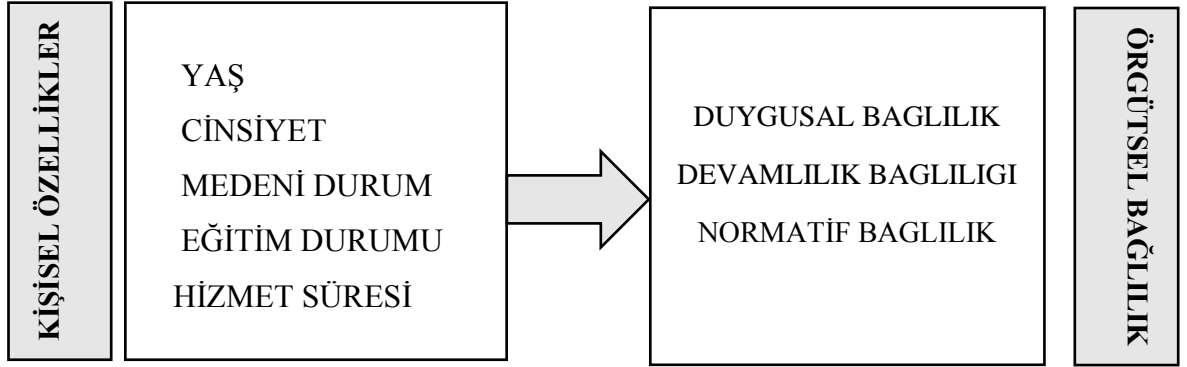
anlamıyla karşılayan koşulları aramaya daha meyilli olunur. Yaş ilerleyip evlilikler gerçekleştikçe değişime direnç artar, çalışmada kişisel tatminlerinden daha çok sorumluluk duygusu ön plana çıkar, örgüte olan bağlılığı artar.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların eğitim düzeyidir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Gündoğan, 2009, 26). Örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelendiğinde ulaşılan sonuçlar çoğunlukla yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu yönündedir. Bunun en belirgin nedeninin daha yüksek eğitim almış kişilerin iş bulmada daha avantajlı olması sonucu buldukları işe daha düşük bağlanma göstermeleridir. Benzer sonuçlara ulaşılmayan araştırmalar da mevcuttur. (Özkaya, Kocabaş ve Kaya, 2006, 87). Eğitim seviyesi artıkça işe ve iş hayatına atfedilen anlam ve işten beklentiler de artmaktadır. İş hayatına girmek yerine daha uzun süre eğitim almanın maliyetine katlanarak gelir elde etmekten feragat eden kişiler, kazandıkları eğitimler sonucunda nitelikli işgücü olarak aktif çalışma yaşamında faaliyet göstermektedirler (Danış, 2009, 17). İş görenin kişisel gelişimine önem vermesi (yüksek lisans, doktora gibi akademik ilerleme, dil öğrenmesi, yurt dışı eğitimi vb.) yaptığı işte tatmin olma seviyesini azaltır, kendini doyuracak, bilgilerini uygulayabileceği yeni alanlara geçiş yapmak ister, böylece çalıştığı örgüte olan bağlılığı azalır.

Örgütsel bağlılık ile ilintili bir başka faktör de, personelin örgütte çalıştığı süredir. Personelin örgütte çalıştığı süre ile ilgili olarak bilim insanları iki farklı görüşe sahiptirler. Yaş ve kıdemin hem örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olabileceği ifade edilirken; aynı zamanda yaş ve kıdemin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemediği savunulmaktadır (Dolu, 2011, 34). Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada kıdemi düşük olan çalışanların kıdemi yüksek çalışanlara göre işe bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Hedges, 1983, 22). Yapılan farklı araştırmalar neticesinde ortak bir tespit yapılamamıştır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar neticesinde Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırılması göre durumun özeti aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil 2'den anlaşılacağı üzere; kişisel özellikler, örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Şekil 2: Kişisel Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri



Kaynak: (Çöl ve Gül, 2005)

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; çalışma hayatına ilişkin değerler olarak ifade edilen yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi kavramları kapsamaktadır. Yapılan işin niteliğinin ve öneminin prosedürlerle belirlenmesi, karar alma sürecine katılımın gerçekleşmesi, rol belirsizliği ve çatışması ile ilgili tutumların sergilenmesi, ücret ve ödüller ile ilgili prosedürel uygulamaların gerçekleşmesi ve karşılıklı işbirliğine dayalı takım çalışması gibi hususlar örgütsel yapıyı belirleyen önemli faktörlerdir. Örgütün belirlemiş olduğu yönetim tarzının çalışanlarda adalet ve güven duygusu yaratmaya yönelik uygulamaları desteklemesi de örgütsel yapıyı belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Aybar, 2018, 100-101).

Örgüt yapısına ilişkin bazı özelliklerin örgüte bağlılığı etkilediği ortaya koyulmuştur. Örgüte bağlılık ile kuralların şekilsel açıdan yazılı olması, merkezden uzaklaşma derecesi ve işlevsel açıdan diğer birimlere bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Görev bağlılığının çalışanların örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının olumlu olduğu sonucuna varmaları neticesinde, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda örgüte bağlılığı çalışanların örgütte hisselerinin olması ve alınan kararlara müdahil olma seviyesi de etkilemektedir. Örgüt büyüklük seviyesi ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 1999, 64). Çalıştığı örgütte yükselme olanakları fazla olan ve karar mekanizmalarının her aşamasında fikirlerine önem verilen çalışan örgütüne daha bağlı olur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör de işin niteliği ve önemidir. Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma yapılmıştır. Blau, örgütsel bağlılığı yapısal liderlik tarzının etkilediğini belirlemiştir. Benzer şekilde Williams ve Hazer de liderlikle örgütsel bağlılık liderlik arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (İnce ve Gül, 2005, 72). Örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalar ortaya koyulduğundan itibaren işin niteliğinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi daima ifade edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalarda örgütsel özelliklerin örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Alt kademedeki çalışan personelin medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi gibi kişisel faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olduğu ifade edilirken; üst kademedeki çalışan personel için ise örgütsel özelliklerin örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği ortaya koyulmuştur. Üst kademedeki çalışan personel için rol belirsizliği ve kararlara katılma gibi faktörlerin örgütsel bağlılık açısından daha önemli faktörler olduğu ortaya koyulmuştur (Gündoğan, 2009, 28). İşin niteliği değiştikçe kişisel tatmin olma düzeyine göre örgütsel bağlılık değişmektedir. Örneğin bedensel iş gücüne ihtiyaç duyulan çalışan ile fikirselle katkılarına önem verilen çalışanların örgütten beklentileri dolayısıyla bağlılıkları arasında farklılıklar olacaktır. Örneğin bedensel gücüne ihtiyaç duyulan çalışanın eğitim, medeni durumu gibi özellikleri örgütsel bağlılığına etki ederken, örgüte fikirselle katkıları beklenen çalışan için ise örgüt için önemli anlarda farklılık yaratacağı kararlarda etkin olması, ücret artışı ya da terfi gibi seçeneklerinin olduğunu bilmesi örgütsel bağlılığını etkileyecektir.

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir diğer faktör ise çalışanların elde ettikleri ücret düzeyidir. Bireylerin elde ettikleri ücret (gelir) onların sosyal yaşamlarındaki konumlarını da şekillendirmektedir. Ücret seviyesi işin cazibesini artırmakta olup ücret düzeyinin artması çalışanın örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır (Balay, 2000, 68). Ücret seviyesinin düşük olması çalışanların memnuniyet düzeyini olumsuz etkilemekte ve çalışanlar daha yüksek ücretli işler aramaya yönelmektedir. Bu durum çalışanın işine olan bağımlılığını olumsuz etkilemekte ve işini bir süre sonra terk etme düşüncesi oluşmaktadır. Bu durumun sonucu olarak da düşük ücretli işlerde sık sık personel değişikliği meydana gelmektedir (Gündoğan, 2009, 31). Çalışanlar, yaptıkları işlerin emeğinin karşılığını almak isterler. Örgüt içinde çalışanların ya ücret ya da küçük ödüllerle ödüllendirilmesi gerekir. Bu hem örgüte

bağlılığın artmasını hem de motivasyonun yüksek olmasını sağlamaktadır (Acuner ve Akın, 2010, 57). Ücret çalışanlar arasında farklı kriterlere göre dağıtılmaktadır ve çalışanlar ücretin dağıtılma şeklini adaletli ya da adaletsiz bulabilirler. Dolayısıyla çalışanların ücretin adil dağıtılıp dağıtılmadığını algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgütün ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu algıarlarsa örgüte bağlılıkları o kadar yüksek olacaktır. Özellikle üst kademedeki çalışan personel için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir etkidir (İnce ve Gül, 2005, 73). Özellikle hukuk, tıp gibi üst seviyede çalışanlar ile kabiliyetleri önemli fark yaratan teknik yeterliliğe sahip çalışanlar ürettikleri mal ve hizmetin sonucunda prim, ücret artışı, ödüllendirme gibi maddi olanaklarında artış bekleyecektir. Eğer beklentileri karşılanırsa örgütlerine olan bağlılıkları artan tersi durumda kabiliyetlerinin daha fazla maddi olanak ile karşılanacağı başka iş yerinde çalışma fırsatlarını kollayacaklardır.

Üst yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim şekli de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Otoriter bir yönetim anlayışı benimseyen, çalışanların karar alma sürecine katılımlarının düşük olduğu ve denetimin sıkı olduğu örgütlerde çalışanlar sorumluluk almada sorun yaşamaktadırlar. Bu tür ortamlarda çalışanlar ortaya çıkan sorun veya güçlüklerle mücadele etmek istememekte ve bunun yerine kaçmayı tercih etmektedirler. Bu durumun nedeni olarak da üst yöneticilerin baskısı ve tavrı gösterilmektedir (Gündoğan, 2009, 31). Gözetim, çalışanların sorumluluğu algılama biçimiyle ilgilidir.

Baskıcı ve yakın bir gözetim şekli, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin düzeyini olumsuz etkilemektedir. Fakat yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların sorumluluk bilincine pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır (Dolu, 2011, 39). Yöneticiler kadar çalışanların da örgüt için önemli kararlar alınırken mekanizmanın içinde olmaları kendilerine olan güvenlerini yerine getirir, sorunlar karşısında çözüm odaklı sonuçlar elde etmelerini sağlar. Böylece çalışan, baskılanmadığı, fikirlerine değer verildiği örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

Bir örgütte işlerin nasıl gittiğinin önemli bir göstergesi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde güçlü bir örgüt

kültürü oluşmuştur. Bu durum yeni işe başlayan personelin bu kültürün bir ögesi olma isteğini güçlendirmekte ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum gerçekleştirildiğinde personel örgüt kültürünü sahiplenir ve onun bir ögesi haline dönüşür (Dolu, 2011, 40). Çalışan örgütün amaç ve değerlerini benimseyip uyguladığı ölçüde örgüt kültürüne sahip olmuş demektir.

Çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair inançları da örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt içi faktörlerden bir tanesidir. Örgütsel adalet, çalışanın çalışma koşulları ve örgütün yapılandırılması açısından gereklidir. Çalışanlar arasında ücret farkının olmaması, izin günlerinin eşit olması ve ayrıcalıklı davranılmaması örgütün adaletine güven duyulması ve örgütte kalma isteğinin artmasında etkilidir (Önderoğlu, 2010, 6). Çalışan kendi çalışmaları karşılığında gördüğü olumlu ve olumsuz tüm muamelenin çalışma arkadaşına da aynen uygulandığını görüyorsa örgütte adaletin olduğuna inanır ve örgüte olan bağlılığı artar.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden birisi de örgütsel ödüllerdir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışan açısından geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, işveren açısından ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi tespit eden etkenlerden biri de işin ne şekilde ödüllendirildiğidir. Bu yüzden örgütsel ödüller ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Yöneticilerin, ödülleri adil ve eşit bir şekilde dağıtmaları konusunda başarı gösterdiklerinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları da gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005, 79). Yönetimde yer alanlar adalet duygusu ile hareket edip gözlem yaparak ödül sistemini hak eden çalışanlara uyguladıkça çalışanın başarısı ve örgütsel bağlılığı artacaktır.

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörler genellikle profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarını ifade etmektedir.

Mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavram olan profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, özümsemesi ve mesleki değerleri kabullenip içselleştirmesidir. İşinde

uzman ve profesyonel olan bireyler, kendi kurallarını koymakta ve kuralların geçerliliğine inanmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk bilinci olan, bağımsız hareket edebilen ve çoğunlukla kendi alanları ile ilgili oluşumların çatısı altında birleşen bireylerdir (İnce ve Gül, 2005, 84). Sosyologlar, psikologlar ve davranış bilimciler uzun yıllardır profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerine çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışma, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans ile doğrudan ilişkilidir. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramına yol açmaktadır. Tıp, mühendislik ve hukuk gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğe ve örgüte bağlılığın aynı anda gerçekleştirilmesi oldukça zor ve karmaşıktır. Profesyonel çalışanların bulunduğu örgütlerde örgütün mesleki gelişime destek olması çalışanların mesleki bağlılıklarını olumsuz etkilenirken; örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, 84- 85).

Bir kişinin çalışma hayatı başladıktan sonra örgütsel bağlılık düzeyini belirlemede en büyük etkiye sahip olan örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanağıdır. Bireyin alternatif iş seçeneklerinin çeşitliliği yalnızca bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlı kalmayıp, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, ülkenin sosyoekonomik durumu ve küresel olgular gibi ulusal ve uluslararası unsurlarla da ilişki içindedir (İnce ve Gül, 2005, 85). Çalışanların yeni bir iş bulma olasılığının artması ise çalışanın çalışmış olduğu kurum ile arasına mesafe girmesine sebep olabilmektedir. İş gücü piyasasındaki sınırlı iş fırsatları algısının, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az alternatifi olduğunu algılayan ve başka bir işe girmedi daha az seçeneği olan çalışanların ise örgütlerine olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır (Gündoğan, 2009, 41). Çalışanlar bazen sektörel, bazen de ülkenin ekonomik koşullarına bağlı olarak işine devam etmeme kararı alabilir. Örneğin; ülkede gerçekleşen ekonomik kriz neticesinde bazı sektörlerde işten çıkartmalar yaşanabilir. Örgütünün bu yöntem ile kriz ile başa çıkmak isteyeceğini bilen çalışan örgütten ayrılmamak için örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu bölümde örgütsel performansın kavramsal çerçevesi ortaya koyulacaktır. Öncelikle birinci kısımda performans kavramı çeşitli açılardan tanımlanacaktır. İkinci kısımda bireysel performans tanımı yapılacaktır. Üçüncü kısımda örgütsel performans tanımsal ve boyutsal açıdan incelenecektir. Dördüncü kısımda örgütsel performansın ölçümü ele alınacaktır. Son olarak beşinci kısımda ise örgütsel performansı değerlendirme yöntemleri irdelenecektir.

2.1. PERFORMANS TANIMI

Performans kavramından ilk olarak 15. yy'da bahsedildiği "*oyun ve sergi*" için kullanıldığı bilinmektedir. Performans günümüzden bugüne kadar birçok farklı anlamlara çekilmiş, gittikçe de başka anlamlar kazanmaya devam ettiği görülmektedir. Bazen, "*başarı, etkenlik, etkililik, yetenek ve memnuniyet*" gibi kavramlar da performans kavramı ile aynı anlamda kullanım görmeye başlamıştır (Avcı, 2005, 90). Personel yönetimi çerçevesinde fazla kullanılmaya başlayan performans kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Çünkü performans içeriğinin kesin ifadelerle belirlenemediği bir kavramdır.

Performans ile ilgili yapılan tanımlara bakılınca, ilk başlarda etkinlik, etkililik, verimlilik, hedefe ulaşma seviyesi gibi kriterlerden bahsedildiği anlaşılmaktadır. Performansın tanımı konusunda net bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu nedenle ortaya konulan çalışmalarda incelenen seçenekler devamlı değişmektedir. (Donnell ve Duffy, 2001, 1-20). Yapılan ilk tanımlardan günümüze kadar performans kriterleri devamlı değişmiş, tanımda birlikteliğin sağlanması güçleşmiştir.

Lebas performans ile ilgili tanımların tatbik edenin perspektifine bağlı olarak bir anlam ifade ettiğini, karar vericileri öncelikli olarak ilgilendiren bir kavram olduğunu belirtmiştir (Lebas, 1995, 23-35). Performansı ölçülenin görüş açısı önem arz etmektedir.

Kelime olarak performansın anlamı, bir etkinliğin uygulamaya dökülmesi ve bir uğraşı gerçekleştirebilme kabiliyetidir. (Marrien-Wesbter Sözlüğü) Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünde ise performans, başarı, güç sınırı şeklinde ifade

edilmiştir (TDK, 2005, 661). Her iki sözlükte yer alan tanıma göre performans kriteri olarak “çaba” kavramının üstünde durulmuştur.

Performans, genel anlamda, kararlaştırılmış ve programlanmış bir faaliyetin sonunda ortaya çıkan sayısal ve niteliksel verileri ortaya koyan bir kavramdır. Sonucun kesinliği tartışmaya açıktır (Akal, 2002, 1; Baş ve Artan, 1991, 13). Performans da önemli olan hem miktar hem de kalite olarak bir ölçümün gerçekleşmesidir.

Cordero, “*etkinlik ve etkililik*” kavramları ile performans kavramını açıklamıştır. Bu incelemede, etkinlik; kaynakların tamamını, etkililik ise amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ortaya konması için bilgilerin ölçümü olarak ifade etmektedir (Cordero,1990, 185-192). Performansın ilk çalışmalara konu olduğu zamanlarda üzerinde durulan iki kavram etkinlik ve etkililik olmuştur. Etkililik girdiyi, etkinlik çıktıyı ifade etmektedir.

Performansı geniş kapsamlı olarak ele alan Rohlstadas olmuştur. Rohlstadas etkinlik ve etkililik kavramlarından ziyade ayrıca “*kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılık*” gibi kavramları da performansın kriterleri olarak saymıştır (Rohlstadas, 1998, 989-999). Değişen ve küreselleşen dünyamızda her geçen gün kriterler boyut kazanmaya başlamıştır. Performansın kriterleri de ihtiyaçlara göre şekillenmiş daha kaliteli hizmet üretimi ve daha fazla verimli çalışmalar yapılması yönünde önem arz etmeye başlamıştır.

Dwight ise performansı yalnızca amaca ulaşma seviyesi olarak tanımlamıştır (Dwight, 1999, 258-275). Önemli olan sadece hedefleneneye yaklaşma derecesidir.

Performans, saptanmış amaçlara ulaşabilmek için önceden belirlenmiş bir etkinlik faaliyeti sonucunda meydana gelenleri, sayısal ve içerik açısından değerlemeye tabi tutan, bir kavramdır. Bunun ile birlikte saptanmış amaçlara uygun olarak yapılan tasarı sonucunda varılan noktayı gösterir (Yücel, 2010, 23). Performans sonucunda oluşan kalite ve miktar ile amaca uygun olup olmadığı belirlenmiş olur.

Yiğit (2012)’e göre performans hedeflenen amaç ve planların ortaya çıkabilmesi ve yürütülebilmesi için oluşturulan etkinlik ve faaliyet sonucu meydana gelen sayısal ve nitel faktörlerin tümüdür (s. 3). Yukarıda da bahsedildiği gibi genel olarak bu tanım öne çıkmaktadır.

Bir başka tanıma göre performans “... *saptanan hedefe ulaşma derecesi...*” (Eriş ve Bulut, 2015, 506). Performans, bir işin başarılmasıdır (Çevik vd., 2008, 15). İlk incelemeye tabi tutulduğu zamandan günümüze kadar performans ile ilgili yapılan tanımlarda, önceleri performans kriteri olarak etkenlik ve etkililiğin ele alındığı görülmüş daha sonra giderek globalleşen ve rekabetin arttığı dünyada dış çevrenin (ortaklar, müşteriler, tedarikçiler gibi) beklentilerine göre hareket edilmeye başlanmış ilk anlamlarının dışında, her geçen gün değişen yenilikçi ve modern performans kriterleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Hemen hemen her alanda karşımıza çıkmaya başlayan performans kavramı özellikle iş dünyasında (kamu sektörü-özel sektör) vazgeçilmez bir ölçüt haline gelmiştir.

Aşağıdaki Tablo 2’de yukarıda bahsedilen durum özetlenmiştir. Performansın yıllara ve yazarlara göre ölçütleri belirlenmiştir (Flippini vd., 1998, 3384).

Tablo 2: Üretim Performans Ölçütleri

Yazar (lar)	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1969	Verimlilik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün spesifikasyonlarında değişim yapma esnekliği, hacim değişikliklerinde esneklik
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi sınırı
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün değişikliklerindeki esneklik, hacim değişikliklerinde esneklik
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	Teslimat süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	Teslimat süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet veribilirlik,

		esneklik)
Flynn, Flippini, Forza vd.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, teslimat süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: (Flippini vd. 1998, 3384)

Performansın tanımlanmasında ve ölçütlerinde Tablo 2’de de görüleceği üzere ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bu durumun nedeni her yazarın yıllara göre performans türleri belirleyip geliştirmesidir (Flippini vd. 1998, 3383). Zaman ile birlikte gelişen yönetsel düşünceler farklı görüşlerde performans algısı oluşturmuştur.

Örgütsel performansın özü bireysel performansa dayanmaktadır. Örgütsel performansın yüksek olması bireysel performansın yüksek olmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde performansın yüksek olması ile ilgili görev alan yöneticiler örgüt performansını yükseltmek için çalışanlarının performanslarını yüksek tutması için çaba göstermelidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994). Bireysel performans ve örgütsel performansın birbirinden ayrı olarak düşünülmesi imkânsızdır.

2.2. BİREYSEL PERFORMANS

Verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanan performansta, eğer yapılan ölçüm örgüt için ise adı “örgütsel performans”, örgüt çalışanları için yapılan bir ölçüm ise “bireysel performans” adını alır. Bireysel ve örgütsel performans birbiri içine girmiş ve birbirini etkileyen unsurlardır (Apan, 2008, 60). Bireysel ve örgütsel performans birbirinden ayrı düşünülemez. Çünkü örgütün en önemli ögesi çalışanlar oluşturur dolayısıyla çalışanların performansı ne kadar yüksek ise örgütün de performansı o kadar yüksek olacaktır.

Bireysel performans, örgütün amaçları gerçekleştirebilmesi için çalışanlarında olması gereken yetkinliklerin tümüdür. Bu yetkinlikler çalışanın iş ile ilgili sorumluluklarını olduğu kadar iş ile ilgili olmayan sorumluluklarını ve tutumlarını da kapsamaktadır (Mc Grath, 1995, 251). Örgüt içerisinde görev yapan çalışanların kendilerine düşen vazifeler ve örgüt içerisindeki gerçekleştirdikleri tutum ve davranışları onların işyerinde göstereceği performansı oluşturmaktadır.

Bireysel performans üç faktörden oluşmaktadır (Paşa, 2007, 84):

- Odaklanma – Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik – Çalışan bunu yapabilecek maharete sahip olmalıdır.
- Adanma – Çalışan katkıda bulunmaya gönüllü olmasıdır.

Performansın yüksek olması isteniyorsa bu üç faktörün birlikte olması gerekmektedir. Ancak karşılaşılan her durumda aynı şekilde kullanılmamalı, zamanı, ne kadarının ve hangi zamanda kullanılması gerektiği yönetim tarafından bilinmelidir. Değişen durumlara göre bu üç faktörün bileşenleri farklılaşmalıdır (Fitz-Enz ve Philips, 2001, 104).

Çalışan performanslarının ölçülmesi ilk olarak 1900 yılların başında ABD’de olmuştur. Bu ölçümler kamu sektöründe yapılmıştır. Daha sonra devreye F. Taylor’un girmesi ile çalışanların etkinliği ölçülmüş böylece performans ölçümünün örgütlerde kullanımı bilimsel olarak başlamıştır (Uyargil, 2008, 244). Türkiye’deki ilk örnekler ise kamu kesiminde olmuştur. İşletme biliminin ülkemizde rağbet görmeye başlaması, yönetimde modern yöntemlerin öğrenilmesiyle özek sektörün konuya ilgisi giderek artmış, son 20 yılda gelişimi hızlanmıştır (Uyargil, 2008, 2). Gelişen ve küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmek için yönetimde yeni tekniklere ihtiyaç duyulmuştur. Bu tekniklerin ülkemizde uygulanmaya başlaması da örgütlerde başarı için önemli bir kriter olan performans kavramını ön plana çıkarmıştır.

Kamu kurumlarında kişisel performans örgütün performansı ile birlikte düşünülmelidir. Çünkü ikisi birbirine bağlı ve birbirini etkileyen faktörlerdir. Dolayısıyla ölçüm yaparken ikisi birlikte değerlendirilmelidir. Yani örgütün toplam performansının ortaya konulması isteniyorsa çalışanların her birinin bireysel performanslarını ölçmek gerekmektedir. Örgütte tam bir performans ve yönetim uygulaması olduğu takdirde iki yönlü bu değerlendirme yapılabilmektedir (Çevik vd, 2008, 51). Ortaya çıkan sonuçlar daha sağlıklı olup, örgütlerin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı konusunda net bilgiler verecektir.

2.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu kısımda örgütsel performans iki alt kısımda ele alınacaktır. Öncelikle örgütsel performans tanımsal açıdan ortaya koyulacaktır. Sonrasında Örgütsel

performans etkenlik ve etkililik, yenilik (inovasyon), kalite, verimlilik, finansal performans ve çalışma yaşamının kalitesi boyutlarıyla incelenecektir.

2.3.1. Örgütsel Performans Tanımı

1950’li yıllarda ilk olarak çalışmalarını başlayan örgütsel performans kavramı, yönetim ile ilgili önemli bir paradigma olmasından dolayı hakkında bir çok çalışma yapılmış ancak tanımı hakkında ortak bir fikir birliği oluşmamıştır (Gavrea vd, 287). Modern yönetim anlayışlarının ortaya çıkması ile performans kavramı önem kazanmıştır. Örgütler rakipler karşısında rekabet avantajını elde edebilmek, kendilerinin nerede, nasıl olduğunu görebilmek için performans ölçümü üzerinde durmuşlardır. Performans kriterlerinin her örgüte göre farklı yorumlanması sonucunda ortak bir tanım birliğine varılamamıştır.

Görüş birliğinin olmamasından kaynaklı örgütsel performans tanımı yapılırken performans değişkenleri ve performansın çeşitleri üzerinde odaklanmak fayda sağlayacaktır. Örgüt performansı denildiği zaman örgütün ulaşmayı amaç edindiği hedefleri ve meydana gelen sonuç akla gelmektedir. Örgütsel performans kavramı daha çok muhasebe finansman üzerine çalışmalar, kurum yöneticileri ve insan kaynaklarında görev yapan personeller tarafından örgütün etkinliği ve etkililiği konusunda fikir elde edinmek için kullanılmaktadır. Örgütün elinde bulunan araç ve kaynak imkânı ile çalışanlarına ekstra yük yüklemeyen çalışanların örgütü hedeflerine ulaştırma düzeyi örgütsel performans olarak tanımlanmaktadır (Tüfekçi, 2012, 34). Örgütsel performans kavramının sektörel bazda önem kazandığı yerler vardır. Bunlar özellikle finansman ve İK departmanlarıdır. Burada çalışan personeller kaynak ve meydana gelen çıktılar konusunda karşılaştırmalar yapıp bilgi sahibi olmaktadır.

“*İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans*” adındaki makalelerinde Katau ve Budhwar örgütsel performansın tanımını çeşitli yazarlara göre aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir (Özmutaf, 2007, 43):

Dyer ve Reeves (1995)’e göre örgütün hedef ve amaçlarını etkililik altında bir araya getirmek, Rogers ve Wright (1998)’e göre mümkün olabilecek en az kaynak ile örgütün amaçlarının etkinlik kapsamında birleştirilmesi, Philips (1996)’ya göre ilerde ortaya çıkabilecek fırsatları ve mücadele edilmesi gereken sorunları bir araya getirip

geliştirmek, Delenay ve Huselid (1996)'ya göre örgüte katkısı bulunan müşteri, çalışan, paydaş vb.ni memnuniyetini üst seviyeye taşımak, Guest (2001) 'e göre, ortaya çıkacak üründe ve işin prosesindeki iyileştirme, Rishardson ve Thompson (1999)'a göre ise vasfı yüksek ürünlerin oranıdır.

Diğer örgütsel performans tanımlarına baktığımızda, Koh'a (2010, 8) göre örgütün çalışan, fiziki ve sermaye gibi üretici kaynaklarının verimli bir şekilde birlikte kullanılarak ortak bir çıktıya ulaşmasıdır. Örgütün elinde olan sermayeden faydalanarak ortaya çıkardığı ürün o örgütün performansını ortaya koyar.

Bir örgütte bulunması gereken bilgi, beceri ve kabiliyetleri yine örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanabilme oranıdır (Kanibir, 2004, 83). Örgütsel performans bir örgütün kuruluş aşamasından güncel haline kadar sahip olduğu tüm özelliklerinden yararlanarak hedeflerine ulaşmasıdır.

Bir örgütün kendi hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ortaya koymaya çalışan bir parametredir (Lin ve Kuo, 2007, 1069). Örgütün belirli bir süreçten sonra istenilen seviyeye ulaşıp ulaşılmadığını gösterir.

Örgütsel performans ile genel performans hemen hemen aynı anlama gelmektedir. Bir kuruluşun örgütsel etkinliklerinin sonucu performansı meydana gelir. Bu aynı zamanda örgütün amaç edindiği hedeflere ulaşma derecesini ifade eder. Örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdiği gayretin yorumlanmasına da örgütsel performans denilmektedir (Avcı, 2005, 114).

Çevre koşullarının ve küreselleşmenin getirdiği ihtiyaçlarını sağlamak ve örgütün önemli amaçlarını gerçekleştirmenin ölçüsü örgütsel performanstır (Akın ve Çolak, 2012, 87). Ayrıca örgütsel performansın ölçümü ile örgütün rekabet gücü de ortaya konmuş olur. Yani pazarda rakiplerinin ne durumda olduğunu görüp kendisini rakipler ile mukayese edebilme imkânına sahip olacaktır (Cingöz, 2011, 146). Gelecekte örgütü hala yaşayabilir kılmak isteyen firmalar sadece kendine odaklanmamalıdır. Teknolojiyi ve yenilikleri takip ettiği kadar piyasadaki faaliyet gösteren her firmayı analiz edebilmelidir.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği alanda başarı elde etmesi kendi geleceği için olduğu kadar bağlı oldukları topluma da fayda sağlayacaktır. Bir örgütün faaliyetlerinde başarılı olması sergileyeceğe yüksek performansa endekslidir. Bu

performansın ülkenin ekonomik olarak gelişmesini de destekleyecektir. Günümüzde değişen yönetim anlayışı, modern tekniklerin örgütlerin içerisine girmesi ile rekabetin artması kaçınılmaz olmuştur. Değişen pazar ve gittikçe artan müşteri beklentileri karşısında örgütler için kendilerini analiz edebilmek rakiplerinin durumunu da gözlemleyebilmek önemli bir hale gelmiştir. İşte örgütsel performans kavramı bu noktada ortaya çıkmış, bu analizlerin yorumlanmasında önemli bilgiler veren bir olgu olmuştur.

2.3.2. Örgütsel Performans Boyutları

Örgütsel performans değerlendirme sürecinin ilk basamağı “*kriterlerin belirlenmesi*” aşamasıdır. Bu aşama uğraş gerektiren bir çalıştırma gerektirir. Bu konu yerli ve yabancı kaynaklarda değişik şekillerde ele alınmış, bazı kriterlerde birlik sağlanmış olsa da hala net bir kriter yapısına ulaşamamıştır (Turunç, 2006. 17). Örgütlerin anlayışları ve yapısı değiştiği gibi performans göstergeleri de zamanla değişmiştir. Örgütlerin o an için ihtiyacı olan, durumunu en iyi yansıtan göstergeler ön plana çıkmıştır. Örgütler için son derece önemli hale gelen örgütsel performans kavramı ne tür göstergeler ile ölçüleceğini belirleyebilmek için performansın boyutları oldukça önemli bir konumdadır.

Örgütler bazında performans kriterleri değişiklikler göstermektedir. Bunda yatan temel neden performansın kriterlerinin doğrudan örgütün stratejilerine bağlı olmasıdır. Dolayısıyla örgütleri stratejileri farklılaştıkça her örgüt için farklı performans kriterleri geliştirilmiştir (Turunç,2006. 41). Herkes tarafından kabul edilen performans kriterleri mevcut değildir. Her başka örgüt başka bir sistem, her başka sistem de farklı bir performans kriterinin doğması demektir.

Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için tam olarak neyin ölçülmesi gerektiğini ortaya koyan kavram “ölçüt” lerdir (Koçyiğit 2010, 58). Bir örgütün “hayati göstergeleri” performans ölçütleridir. İnsanlar katkı sağladıkları işlerin örgütsel başarıyı nasıl getirdiğini performans ölçütleri vasıtasıyla anlamış olurlar (Kabadayı 2002, 65) Performans ölçütleri yöneticilere örgütün iç analizini yapması, rekabetçi ortamda varlığını sürdürmesi ve rakiplerine karşı üstünlüğü korumak konusunda yardımcı olurlar. Örgütlerin performans sonuçlarını tespit edebilmek için ölçütler kullanılır (Koh 2010, 9). Bir performans ölçütü içsel ve dışsal çevredeki

değişimi gösterebildiği ölçüde başarılıdır (Kennerley ve Neely 2002, 1225). Performans ölçütleri bir örgüt için son derece kritik bilgiler verir. Ölçütler ne kadar iyi belirlenir ne kadar çok şeyi içerirse o kadar doğru ve başarılı bilgiler elde edilmiş olur.

Pazarın giderek daha fazla rekabetçi hale gelmesiyle günümüz örgüt yöneticileri örgütsel performans kavramını etkileyen faktörleri anlayabilmek üzerine çok çaba sarf etmişlerdir. Bu nedenle örgütsel performans ölçütleri hakkında giderek artan çalışmalar başlamıştır (Al-Hakim ve Hassan 2011, 955). Yeni yönetim anlayışları ile birlikte performans ölçütleri gün geçtikçe başarı sağlamak için kritik bir konuma gelmiş, kritik öneminin farkında olan örgütlerin yönetimince devamlı geliştirilmiştir.

Performans boyutları daha önce de açıklandığı üzere devamlı bir değişim geçirmektedir. İçinde bulunulan zamanın özelliklerine göre performans boyutları şekillenmektedir. Örneğin; Sanayi İnkılabının ilk zamanlarında performans göstergeleri kar-maliyet olarak kendini gösterirken; ilerleyen zamanlarda kar ve maliyetin yanına verimlilik eklenmiştir. Daha sonraları bu üçgene müşteri tatmini dâhil olmuştur. Son zamanlarda durumlara ve zamana ayak uyduran yeni boyutlar eklenmeye devam etmiştir (Akal, 2002, 15). Performans boyutları örgütler için kazandığı ve gittikçe artan önem karşısında zamanın sorunlarını önemseyen araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir.

Performans boyutlarının klasik yaklaşımı kabul edilen örgütsel performansın boyutlarını ortaya koyan ana çalışma Sink ve Tuttle' nin ortaya koyduğu modeldir. Modelde yer alan örgütsel performans ortaya çıkarmaya yardımcı kriterler şu şekilde açıklanmıştır (Rolstadas, 1998, 989-991).

- Etkinlik ve etkililik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Kalite,
- Yenilik,
- Verimlilik,
- Karlılık ve bütçeye uygunluk.

Konu hakkında yapılan araştırmalar neticesinde yazarlar örgütsel performansın boyutlarını temel olarak iki düşünceye göre gruplandırmış, diğer

düşüncelerin de bunlardan meydana geldiğini savunmuşlardır. Bu iki düşünce ekonomik görüş ve örgütsel görüştür. Ekonomik görüş, örgütün rekabet gücü gibi dış piyasa faktörü üzerinde dururken; örgütsel görüş, davranışsal ve toplumsal yönü ve bunların çevre ile uyumu üzerinde durmuştur (Tvorik ve Mcgiver, 1997, 417).

Örgütsel performans ile toplam kalite yönetiminin yürütümü arasındaki bağlantıyı hizmet sektöründe görev yapan örgütlerde incelemeye alan bir çalışmada örgütsel performans boyutları olarak (Hasan ve Kerr, 2003, 288);

- Verimlilik ve kalite,
- Finansal performans,
- Tedarik ve zamanında teslim,
- Müşteri memnuniyetini, incelemiştir.

Büyük ölçekli konaklama üzerine hizmet veren işletmelerde vaka incelemesi sonucu “*İnsan kaynakları, hizmet kalitesi ve performans*” konulu çalışma yayınlanmış bu çalışmada performans boyutları olarak (Haynes ve Fryer, 2000, 244);

- İşgücü memnuniyeti,
- Müşteri memnuniyeti,
- Finansal sonuçlar, belirtilmiştir.

Erasmus Yönetim Araştırmaları Enstitüsünce “*İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi*” ni saptayabilmek için sanayi sektöründe faaliyette bulunan örgütler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel performans boyutları olarak aşağıda belirtilenler ele alınmıştır (Boseline, Paauwe ve Jansen, 2000, 21);

- Şirketin pazar değeri,
- Mal/hizmet kalitesi,
- Pazar payı,
- Müşteri memnuniyeti,
- Satışlardaki artış,
- Mal ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Verimlilik,
- Geleceğe dönük yatırımlar.

Performans ölçüm yöntemlerinin tespit edilebilmesi için Kueng ve Krahn (1999) tarafından hazırlanmış teorik bir çalışmada ise, örgütsel performansın

boyutları daha geniş bir ölçekte irdelenmiş ve toplumsal boyuta da yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmada (s. 149-159);

- Yenilik boyutu,
- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- Çalışan boyutu,
- Toplumsal boyut, başlıca performans boyutları olarak incelenmiştir.

Performans, geniş boyutları olan bir kavramdır. Bu çalışmada literatürde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan 6 temel boyut; “etkenlik ve etkililik”, “yenilik”, “kalite”, “verimlilik”, “finansal performans” ve “çalışma hayatının kalitesi” hakkında bilgi verilmektedir. Performansın söz konusu 6 boyutu aşağıda ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

2.3.2.1. Etkenlik ve Etkililik

Örgütsel performansın boyutlarından en önemlisi etkinlik ve etkililik olarak görülmektedir.

Etkenlik, örgütün amaçlarına ve hedeflerine yönelik bir kavram olup, önemli bir performans göstergesidir. Etkenlik birçok bakış açısına göre tanımlanmıştır:

Doğru faaliyetlerin ortaya çıkarılması, Örgütsel hedefleri tutturmak anlamına gelmek gibi daha çok amaçlara yöneliktir. Etkenlik çıktı analizinin yapılarak amaçların başarılıp başarılmadığı hakkında bilgi vermektedir (Lusthaus, 2002, 109).

Örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşma seviyesinin ölçümüne etkenlik denilmektedir. Etkenlik ayrıca en doğru vakitte doğru faaliyetlerin gerçekleştirilmesi anlamı da taşımaktadır (Sink, Tuttle ve Devries, 2006, 267).

Etkenliği ayrıntılı olarak tanımlayacak olursak örgütün daha önce saptanmış amaçları doğrultusunda hammadde, madde ve işçilik gibi üretim için gerekli üretim faktörlerinin ne derece yeterli kullanıldığı ölçen bir kriterdir (Ölçen, 2012, 13).

Yeterlilik seviyesi olarak da isimlendirilen etkenlik kavramı, bir kurumun amaçlara ulaşmak için geçirdiği aşamaların ve ortaya çıkardığı ürünlerin yorumlanmasıdır. Yönetim kanalında iş yapanlara göre ise etkenlik; ne zaman, başka ne yapılmalı, nerede bulunmalıyız, daha iyiye nasıl ulaşabiliriz gibi sorulara cevap

bulmayı hedef edinir. En sade dille anlatılacak olursa örgütün hedefleri ile çıktı arasında yapılan karşılaştırmadır (Akal, 2002, 13).

Bu karşılaştırma aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir:

Etkenlik: Standart Performans(Değer) / Gerçekleşen(Fiili) Performans (Ölçen, 2012, 13).

Etkililik, hakkında yapılan araştırmalarda ortaya konulan çalışmalar şöyledir:

Etkililik, faaliyetlerin standart ve iyi bir kalitede en doğru miktarda ve en doğru zamanda gerçekleşmesi ile ilgilenir (Ölçen, 2012, 13). Yani elde var olan kaynakların en optimal çıktı haline gelmesi etkililik olarak ifade edilir.

Herhangi bir hedefin elde edilmek istenen sonucunu yaratıp yaratmadığını ölçmek için etkililik ölçütlerinin kullanılması performans ölçümünde etkililik kavramının önemini ortaya çıkarmıştır (Poister, 2003, 51).

İşletmeler açısından etkililik kavramını değerlendirecek olursak; bir örgütün iç ve dış çevrenin istek ve taleplerinin hangi seviyede karşılandığının standardını belirler. Bazı araştırmacılara göre tanımlar farklılaşsa da genelde örgütsel etkililik, örgütün hedeflediği sonucu elde etme oranıdır (Yükçü ve Atağan, 2009, 2).

Örgütlerin etkin ve etkili olması konusu üzerinde bu kadar durulmasının sebebi rekabet durumunun hızlı bir şekilde artması dolayısıyla örgütlerin rakiplerini geride bırakarak başarılı olmasında onları ne derece etkin ve etkili olduğu konusunun belirleyici olmasıdır. Bir örgüt başarılı olmak ve performansını yüksekte tutmak istiyorsa performans göstergelerinin en önemli ögesi olan “etkililik ve etkenlik” amacına uygun bir çalışma performansı sergilemelidir. Bir örgüt rekabet üstünlüğünün eğer uzun vadede kalıcılığını sağlamak istiyorsa yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve yetenek düzeylerinin istenilen seviyede olmasını sağlaması gerekmektedir. Çünkü bilgi ve yeteneği etkileyici olan bir yönetimde örgütsel performans konusunda da etkileyici olacaktır. Hedefi büyümek ve yaşam süresini uzun kılmak olan her örgüt bilgi ve yeteneklerini geliştirirken performansını da yükseltecektir. Dolayısıyla bu durum daha etkin ve etkili olmalarını sağlarken örgüt performansının yükselmesiyle neticelenecektir (Akkoç, Çalışkan, Turunç, 2012, 116). Bilgi ve yeteneğin beraberinde gücü de getirdiği bilinmektedir. Bir örgüt çalışanlarının bilgi ve yeteneğinin yüksek düzeyde olması örgütün gücüne olumlu

birçok katkısı olacaktır. Yüksek bilgi ve yetenek düzeyi performansı artırdığı gibi örgütün rakiplerinin bir adım önüne geçme fırsatı yakalamasına yardımcı olur.

2.3.2.2. Yenilik (İnovasyon)

En göze çarpan tanımıyla yenilik yeni bir şey yapmaktır. Ekonomik anlamda yenilik ise bir şeyde değer yaratmak olarak tanımlanır. Yenilik kavramı değişen yönetim anlayışının akabinde son zamanlarda örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır. Yenilik örgütler içinde uygulandığında örgüt içinde meydana gelebilecek sorunlar ile baş edebilmek konusunda yardımcı olan bir kavram olmaktadır. Yeniliğin başka bir önemi de örgüt içerisinde var olan bilgi ve yetkinliklerin geliştirilerek örgüte rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Yenilik iş başarısı ile ilişkili olup örgütlerin rakiplerinden bir adım öne geçmesine yardımcı olmaktadır. (Birchall, Tovstiga, Morrison ve Gaule, 2004, 7). Başka bir ifadeyle yenilik ile örgüt kendisini rakiplerinin önüne geçirecek unsurlara odaklanır böylece örgütün başarısı için kapıların açılmasına yardımcı olur.

1911’de “*Ekonomik Gelişme Teorisi*” (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung) adlı kitabında Schumpeter inovasyon konusunu kaleme almıştır. Daha önce hiçbir müşterinin bilmediği ürün ya da zaten var olan bir ürüne yeni niteliklerin katılması, yeni bir kaynağın bulunması, yeni bir pazarın yaratılması, yeni bir üretim süreci gibi durumları Schumpeter inovasyon kavramı olarak tanımlamıştır (Yapar, 2015, 29). Eskiye nazaran günümüzde artan rekabet ile birlikte rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için maliyet, ürün ya da hizmetin yanı sıra kalite, tasarım, müşteri isteklerine göre şekillenen ürünler, satış sonrası servis destekleri gibi faktörler önem kazanmaya başlamış, rekabette belirleyici unsurlar olmuşlardır. İşte tüm bu yaşanan durumlar yenilik konusuna önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Değişen ve gelişen yenilikleri takip etmek piyasada söz sahibi olmak isteyen büyük ya da küçük tüm örgütlerin zorunlu bir uygulaması olmaktadır (Ölçen, 2012, 16). Yenilik ile birlikte örgütte gelecek hakkında şimdiden yorum yapabilme imkanı elde eden örgüt başarıya olan inancını ve motivasyonun artırır, daha fazla risk almanın zararın olmayacağına inanarak atılımlar gerçekleştirmeye çabalar.

Başka bir tanımda inovasyon, yeni fikirlerin fark yaratan sonuçlara dönüştürülmesi sürecine denilmektedir. Ayrıca inovasyon sektörde rekabet avantajını elde etmek isteyen örgütlerin iş stratejilerinin temelini de oluşturmaktadır (Toraman,

Abdioğlu ve İşgüden, 2009, 95). Kaynaklar ne kadar etkin ve etkili kullanılırsa inovasyon o derece başarıya ulaşır. Gerçekleşen inovasyon ile ilgili olarak örgüt içerisinde inovasyonun gerekli ve önemli bir etkisi olduğuna ilişkin bir kanı oluşmalı ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Çünkü örgüt içerisinde kabul görmeyen ve önemsenmeyen yenilikler kalıcı olmayacağından örgüte olumlu etkisini de göstermeyecektir (Şengül, 2015, 144). Yenilik her ne kadar yöneticiler tarafından takip edilmesi gereken bir strateji olsa da, çalışanların da kabul edip benimsemesini gerektirmektedir. Nitekim her yenilik uygulandıkça önemsenir ve kalıcılığı sağlanır.

İnovasyon günümüzde artık o kadar önemli hale gelmiştir ki örgütlerin büyümesinde son derece pay sahibi olmuştur. Rekabetin küreselleşerek ülke sınırlarına aştığı bugünlerde örgütlerin kendilerini geliştirecek süreklilik arz eden yeni bilgiye ihtiyaç duymaları kaçınılmaz olmuştur. İnovasyon yapabilmek bir yetenektir. Örgütler yaşam sürelerini uzun tutabilmek için teknolojiye yeni gelişmeleri ve bilgileri takip etmek zorundadırlar. İnovasyon yapma yeteneği de örgütte var olan bilgi kapasitesiyle yakından ilgilidir (Demirtaş, 2013, 262). Örgütler inovasyon sayesinde amaçlarına daha hızlı ve daha kolay ulaşır (Şengül, 2015, 143). Örgüt içerisindeki herhangi yeni bir çalışma sistemi başarılı sonuçların ortaya çıkmasını sağlıyorsa söz konusu yenilik başarı olarak görülebilir.

2.3.2.3. Kalite

Örgütsel performansı etkileyen ve örgütsel performansın bir sonucu olarak ortaya çıkan unsurlardan biri de kalitedir.

Bu kriterde iş hayatının kalitesi, yönetimin kalitesi ve işin kaliteli olarak yönetilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır (Sink, Tuttle ve Devries, 2006, 267).

Kalite sözlük anlamı olarak, bir ürünü bilinen en iyi özelliklerini bünyesinde taşıma durumudur. (TDK, 2005)

Sözlük anlamı dışında yaptıkları çalışmada ele alan yazarların görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

Dr. Juran'a göre kalite kullanıma uygunluk derecesidir. Crosby'e göre ise koşullara uygunluktur (Menkü, 2006, 9).

Bir ürün ya da hizmetin yetersizliklerini yok etmek veya tüketiciyi hoşnut kılacak özellikleri üzerine düşülmesi kalite olarak tanımlanır (Sower, 2010, 6).

Kalite, örgütler ile mal ve hizmetlerden tasarruf sağlayacak kişilerin beklenti ve tatmin seviyelerinin karşılanmasında ulaşılan konumdur (Tamer, 2006, 19)

Bir ürün ya da hizmetin hedeflere ve isteklere uygun olması, ayrıca tüketiciyi tatmin ederek isteklerini karşılaması kalite olarak tanımlanır (Efil, 2010, 155).

Her ne kadar kalite kavramı akla geldiğinde tüketicilere mal ve hizmetlerin beklentilerinin üstünde kendilerine sunulması düşünülse de kalitenin bir performans göstergesi olması neticesiyle mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırması, tüketici beklentilerini karşılaması, kaynakların verimli kullanılması ve son aşamada da sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi amaçlara hizmet ettiği bilinmektedir (Çelik, 2011, 72). Performans kriterlerinden olan kalite kavramı örgüt işleyişinde, üreticiden tüketiciye doğru olan zincirdeki tüm halkaları içine alarak uygulanmaktadır.

Kalitenin performansı geliştirmesi en önemli işlevidir. Bir örgütün ideal yönetim şeklinin ne olacağını, yüksek derecede performansa nasıl ulaşacağını kalite göstermektedir. Bu nedenle yüksek performans hedefi olan örgütlerde ön koşul olarak kalite öne sürülmektedir (Evans, 2007, 6). Kalite ile performans arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur.

Bir örgüte iyi bir şekilde uyarlanan kalite anlayışı o örgütte yer alan denetim mekanizmasının yükünü hafifletmeye yardımcı olur, çünkü kalite ile gelenek istenilen noktaya yakın olduğundan eskiye nazaran denetim yapmaya gerek görülmecektir. (Korkmaz, 2011, 9). Kalite olgusuna önem vererek mal ve hizmet üretimi yapan örgütlerde ulaşılmak istenen amaçlar için yeterince çaba sarf edileceği için ayrıca bir denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulmayacaktır.

Kalitenin örgütsel performansı nasıl etkilediği konusunda inceleme yapan araştırmacılara göre, kalite ile ürün ve hizmetlerde yapılan iyileştirmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Günümüzde gelenek teknolojik boyutta örgütün iç ve dış unsurlarını oluşturan yöneticilerden müşterilere kadar kalitede meydana gelen gelişimi zorlanmadan takip edebilmektedir. Bu durum örgütler için bazı hallerde avantajı olurken başka hallerde dezavantajına olabilmektedir. Örneğin, kaliteyi rekabette kendisi öne geçirecek bir hamle olarak gören bir işletme için fırsat olarak algılanırken, değişiklikler konusunda direnç gösteren teknolojik gelişimleri takip etmekte zorlanan işletmeler için ise sakıncalı

bir durum olarak algılanabilir. Sonuç olarak ürün ve hizmette kaliteyi yakalamaya çalışmak örgütsel performansın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Turunç 2006, 152-153). Kalite kavramı örgütlerde ilk kullanılmaya başladığında kontrol amaçlı olarak işlem görmüştür. Örneğin işyerinde istatistiksel bazı verilerin standartlar ile karşılaştırılmasında aslında kalitenin kontrol edilmesi sağlanmıştır. Çünkü eski yönetim anlayışında örgütlerin temel amacı üretilen mal ve hizmetlerin standartlara uyum sağlayıp sağlamadıkları bilebilmektir. Gelişen teknoloji ile günümüz rekabet anlayışında kalite kontrol mekanizmasının içinde yer almaktan çıkmış yöneticilerden müşterilerine kadar üretim zincirinde yer alan herkesi ilgilendiren bir sorumluluk haline gelmiştir (Yılmaz, 2012, 126). Günümüzde artan rekabet ile sadece standartları uygulamak önemini kaybetmiş, üretimde daha çok müşteriye yönelmeyi zorunlu hale getirmiştir.

2.3.2.4. Verimlilik

Fizyokrat Quesnay tarafından 1776 yılında ilk defa ele alınmaya başlanan verimlilik kavramı üretme gücü olarak tanımlanmıştır. 20. yy.'ın başlarına gelindiğinde ise çıktı ile girdi arasında oransal ilişki olarak ifade edilmiştir (Dinçer, 2011, 43).

Verimlilik genel anlamda bir örgütün mal ve hizmet üretimi yaparken girdilerini ne kadar iyi kullandığını göstermek için ortaya atılan bir kavramdır. En ideale ulaşmak için kullanılan girdiler ile ortaya çıkan ürünler arasında oransal bir ilişkinin varlığı gerekir. Verimlilik de bu ilişkiyi açıklayan bir kavramdır (Arslan, ?s.3).

Girdilerin toplam maliyeti en az yapacak oranlarda bir araya getirilmesi verimlilik olarak ifade edilir (Yaldız, ?, s.6). Yani üretim sürecine dahil olan girdilerin ve üretim sonucunda meydana gelen çıktıların oranlanarak optimal olana sonuca ulaşmaktır.

Verimlilik kullanılan anlamlarının dışında var olan durumu iyileştirme ve geliştirme isteğidir. İstenilen kalite düzeyi miktarının gelecekte tüketilecek girdilere oranı verimlilik olarak tanımlanmaktadır (Pekel, 2001, 67-68). Verimlilik temelde ürün ve hizmetlerin kalitesi ile yakından ilgilidir.

Verimlilik kelime olarak performans ile karıştırılmasına rağmen gerçekte performans kriterlerinden yalnızca birisidir. Son zamanlarda ikisinin farklı kavramlar olduğu yönetim alanında çalışanlar tarafından kabul görmeye başlamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre verimliliğin performans boyutları arasında kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmıştır (Sink, Tuttle ve Devries, 2006, 265).

Verimlilikte amaç daha az girdi ile daha çok çıktı üretmektir (Benligiray, 1999, 12-13). Verimlilik oldukça basit olması ve örgütlerde kolay şekilde kullanılabilmesinden dolayı performans ölçütü olarak kullanım oranı oldukça fazladır (Yükçü ve Atağan, 2009, 4). Bir örgütte belirlenen bir zamanda girdi miktarları ile çıktı miktarlarının karşılaştırılması verimlilik oranı yardımıyla ölçülmektedir. Diğer koşullar sabit iken verimlilik oranı yükseldikçe örgütün başarı seviyesi, karlılığı ve performansı da yüksek olacaktır (Met ve Erdem, 2006, 55). Verimlilik örgütlerin yaşamsal sürelerinin uzun olması sonucu ile yakından ilgilidir. Verimlilik oranının yüksek olması karlılığın da yüksek olduğu anlamına geldiği için örgüt rakipleri karşısında öne geçerek piyasada varlığını uzun süre devam ettirecektir.

2.3.2.5. Finansal Performans

Kullanılan kaynaklardan en yüksek verimliliği almanın öneminden daha önce bahsedilmişti. Bu kapsamda finansal faktörler örgütler için son derece önem arz etmektedir. Tüm örgütler için en önemli kaynağın sermaye olduğu bilindiğinden hareketle örgütün varlığının devam edebilmesi finansal performans açısından başarılar elde etmesini gerektirir (Şener, 2011, 21). Örgütün var olma amacı kar elde etmek olduğundan karlılığı etkileyen tüm finansal unsurlar örgüt için kritik önemdedir.

Örgütlerin performans değerlendirme basamağında en fazla kullandığı performans göstergesi finansal performanstır. İlk zamanlarda finansal öğeler performans değerlendirilmesinde dikkate alınmış, bu öğelerin sonuçları karar alma aşamalarının önemli bir faktörü olmuştur. Ancak günümüzde finansal performans dışında bu faktörün alt unsurları da performans değerlendirilmesinde etkili olmaya başlamıştır. Karar mekanizmasında finansal performans tek unsur olmasa da örgütsel performans konusunda çok önemli bir pozisyona sahiptir. Örgütün kaynaklarını ne

ölçüde verimli kullandığı, hedeflenen maddi amaçlarının ne kadarına ulaşıldığı gibi bilgiler finansal performansın ölçümü ile mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2012, 130). Finansal performans ölçütleri genellikle pazar payı, karlılık, satış tutarı, sermaye getirisi gibi ölçütlerdir. Karlılık finansal performans göstergelerinden en dikkat çekici ve en önemli olanıdır. Biz burada karlılık diğer bir adı da bütçeye uygunluk olan ölçütten bahsedeceğiz.

Bir örgütün büyüebilmesi ve başarılı olabilmesi için ön koşul karlılıktır. Karlılık, bir dönemde elde edilen karın var olan sermayeye oranıdır. Karlılık yapısında verimlilik faktörünü de barındırmaktadır (Tangen, 2002, 2). Yani karlılık verimliliği artırıcı ya da azaltıcı etkiye sahiptir (Torok ve Cordon, 2002, 13). Karlılık örgütsel performansı yansıtır ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Daft, 2009, 63). Karlılık var olanın daha da iyileştirilmesi ya da üstün kılınması, daha verimli çalışılması, denetim aracı olması, çalışanları güçlendirip teşvik etmesi gibi amaçlara hizmet etmektedir. Kamu kurumlarında kar amacı güdülmendiğinden karlılığın performans göstergelerinden biri olarak görülmediği aşıkardır. Bu tarz örgütlerde karlılık yerine bütçeye uygunluk kavramı kullanılmaktadır (Turunç, 2006, 171-172). Bütçeye uygunluk kavramı tıpkı karlılık gibi gelir gider arasındaki ilişkiye dayanır.

2.3.2.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Kişilerin güvenlik için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamaları, çalışanların hizmet ettikleri örgüte katkılarının bulunduğu duygusuna sahip olmaları, var olan yeteneklerinin bilincinde olmaları ve yeteneklerinin daha da ilerleyebilmesine imkan sağlayan ortamın oluşturulmasına çalışma yaşam kalitesi denilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004, 218). Bu tanımdan hareketle çalışma yaşam kalitesi çalışmayı direkt ya da en direkt yoldan etkileyen tüm etmenleri içeren bir kavramdır (Tuncer ve Yeşiltaş 2013, 59). Bu etmenler; fiziki çalışma şartları, ücret, örgüt kültürüne sahip olma, sorun çözme, planlama ve karar süreçlerinde etkin rol alma gibi faktörlerdir.

Çalışma hayatının kalitesi herhangi bir faaliyette kilit görevde yer alır. Çalışanlar ve yaptıkları işleri üzerinde aynı zamanda da performansları üzerinde önemli etkileri vardır. Bu yüzden çalışma hayatının kalitesi genellikle çalışanları ve çalışanların koşulları arasındaki ilişkiyi içerir. Çalışma hayatının kalitesinin üzerinde

durduğu en önemli şey çalışanların birlik içerisinde çalışarak kolektif başarılar elde etmesidir. İş tatmini üzerinde de etkisi oldukça fazladır. Çalışana ödül, yükselme imkânı iş güvenliği gibi olanakları sağlar. Tüm bunların sonucunda örgütsel performans artma eğilimi gösterir (Chib, 2012, 36-37). Çalışanların işyerinde geçirdikleri zamanda mutlu olmaları için fiziki olarak sağlanacak ortamın kurulmasında çalışma hayatının kalitesi etkin rol oynamaktadır.

Yüksek verimlilik her örgütün ihtiyaç duyduğu şeydir. Örgütün bu ihtiyacı ile çalışanların ihtiyaçlarının karşılanma çabaları bir arada olduğunda çalışma yaşamının kalitesi artmaktadır (Pizam, 2005, 526). Yani örgütten değişik beklentileri olan çalışanlar örgütün amaçlarını daha önemli halde tutmasını sağlayabilmek ve çalışanların performansını devamında da örgütsel performansın artırılabilmesi için onların iş hayatında karşılaştıkları durumların iyileştirilmesi bir zorunluluktur (Turunç, 2006, 164). Çalışanların ortamlarının kaliteli olmasıyla örgütte meydana gelen işleyişin kendi beklentilerine uygun ilerlediğini görür iş tatminini sağlar.

Çalışma yaşamının kalitesi çalışanın örgütüne karşı olan tutumunu olumlu yönde gelişmesine katkı sağlarken çalışanın daha yüksek bir performans sergilemesinin kapısını açacaktır. Bu nedenle çalışma yaşamının kalitesi ile örgüt performansı arasında yakından bir ilişki olduğu göz ardı edilemez. Çalışan planlama, karar süreçlerine katılım, sorumluluk üstlenim, örgüt kültürüne hâkimiyet, iletişim gibi yollar ile örgüt ile arasında olumlu tutumlar gelişmesini sağlamaktadır (Çelik, 2011, 72). Çalışanın bir işte beklediği tatmini arttıkça motivasyonu da artar daha yüksek seviyede performans sergilerler.

2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Örgüt performansının ölçülmesi, örgütlerde ürün/hizmet çıktılarının, yapılan işin başarısını etkileyen faktörlerin ve sonuçların ölçülmesi sürecini ifade eder. Örgütsel performansının ölçülmesiyle örgütün gizli yönleri ortaya koyulmakta, yapılan analizlerin yorumlanmasıyla örgütün büyümesi, kârının artması veya azalması gibi sonuçlarla karşılaşılabilmektedir (Akın, 2009, 76).

Performans ölçümü niceliksel açıdan bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin belirlenmesini ifade ederken, performans ölçüm sistemi de bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmek için kullanılan göstergeler setidir (Yüksel, 2003, 85-89). Daha

geniş anlamıyla ise performans ölçüm ve denetim sistemleri, örgütlerde performansın artırılması amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, bireylerin birimlerin, çalışma gruplarının gösterdiği performansın belirlenip değerlendirildiği ve geri bildirim sistemi ile performansın gelişimine katkıda bulunduğu yönetim destek sistemleridir. Bu sistemler çalışanların ve örgütün ortak amaç ve hedeflerini yapısal açıdan odak noktasına alarak ölçmekte, değerlendirmekte ve kontrol edilecek unsurları, faaliyetleri ve nesnelere belirlemektedir. Ayrıca bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri belirleyip gereken ölçümlerle bilgileri ortak bir veri tabanında toplamaktadırlar. Süreç hangi bilgilerin, ne zaman ve ne şekilde istendiğine dayalı olarak şekillenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanmaktadır (Akal, 2005, 131).

1920'li ve 1930'lu yıllarda Taylor'ın zaman etüdü ve Gilbreth'in zaman ve hareketle ilgili çalışmalarında örgüt içinde nicel performans bilgileri kullanılmıştır. Buna göre, her bir işçinin üretim etkenliğini maksimuma çıkarması için yapması gerekli uygun hareketler belirlenmiştir. 1940'lı ve 1950'li yıllarda geliştirilen Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum'un çalışmalarında istatistiksel örnekleme ve istatistiksel süreç yöntemleri kullanılarak ürün varyasyonları minimize edilmiştir. 1960'larda Deming ve Juran tarafından toplam kalite yönetimi felsefesine geçiş başlamıştır. Diğer performans ölçümleri ve performans geliştirme ile ilgili yaklaşımlar bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1970'lerde geleneksel performans yönetimi anlayışı terk edilmeye başlanmıştır. Tek yönetici düşüncesinden etkili performans yönetimine, bireysel çalışmadan takım çalışmasına doğru geçiş başlamıştır. 1980-1990'lı yıllar, işletme koşullarının ve bilgi teknolojisinin hızlı değişimiyle karşı karşıya kalındığı dönem olmuştur. Bu değişimin sonucunda performans gelişimi de önem kazanarak örgütün bütün tabanına yayılmıştır. Her örgüt kendi performansını değerlendirmekle beraber rekabet halinde olduğu rakipler ve dış çevreyle ilgili performans bilgilerine de sahip olması gerektiğini anlamış performans değerlendirme için diğer örgütlerle kıyaslama yoluna gitmiştir (Akın, 2009, 77-78). 1990'lardan sonra ise örgütsel ölçme yaklaşımlarının sayısında ciddi artış meydana gelmiştir.

Özellikle stratejik yönetim literatürü açısından önemli bir konu olan örgütsel performans, performans stratejisinin doğruluğunu test etmektedir (McCracken vd.

2001, 212). Ayrıca, performans ölçümü bir yönetim aracı olduğu gibi, firmanın paydaşlarına hesap verme sorumluluğunun da önemli araçlarından biridir. Bu nedenle performans ölçümüyle elde edilen sonuçların, örgütün daha etkin yönetilmesine ve firma dışına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde oluşturulan raporlamaya yardımcı olma fonksiyonu vardır. Bu çerçevede, örgüt performansının etkin yönetiminde performans göstergelerinin uygun şekilde tespit edilmesi önemli bir rol oynamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, 349.).

Performansın önemi konusunda artan bir farkındalık olmasına rağmen, performansın nasıl ölçüleceği araştırmacıların karşılaştığı en temel problemlerden biridir (McCracken vd. 2001, 212). Örgütsel performans ölçümü yazınında, performans ölçümü konusu çok sayıda disiplinden gelen kişiler tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Performans ölçümü konusunun ele alındığı başlıca disiplinler olarak, muhasebe, işletme stratejisi, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinlerini saymak mümkündür (Neely, 1999, 221). Performansın ölçülmesinde, her aşamada ölçüm verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir faktördür. Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya olup, bu ülkeler, halen performans yönetimi sisteminin uygulanmasında en başarılı örneklerle sahiptirler (Özer, 2009, 10).

Örgütsel performans ölçümü, örgüt yönetimine ilişkin çeşitli boyutlara sahiptir ve bu yüzden farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel performans ölçümü disiplinler arasında farklı şekillerde değerlendirilse de temelde disiplinlerin iki sorunun cevabını aradıkları görülmektedir. Birinci soru, örgütsel performans nelerin belirlediği ile ilgiliyken; ikinci soru da örgütsel performansın nasıl ölçüleceğine ilişkindir (Neely, 1999, 221).

Örgütün performansının ölçülmesinin örgüte olan faydaları şu şekilde sıralanabilir (Yörüker vd. 2003, 10-11):

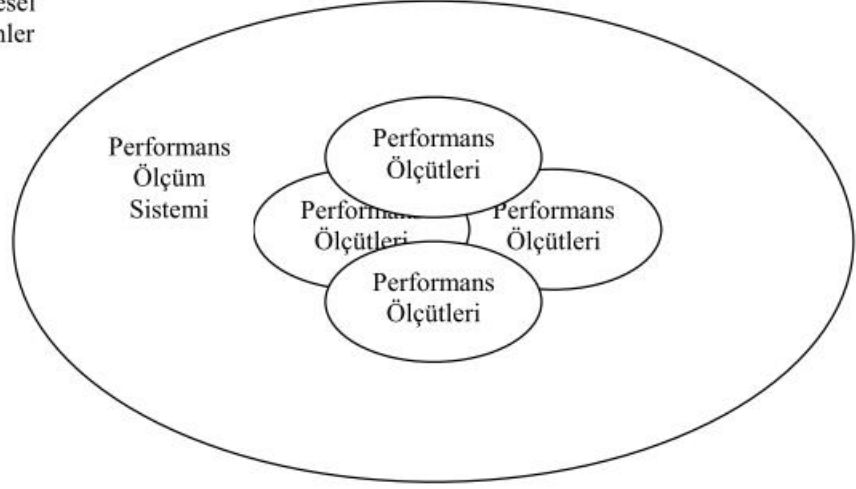
- Yöneticiler elde ettikleri elverişli bilgiler ile kurumlarını daha iyi yönetebilirler.

- Yönetim uygulamalarının gelişmesini, diğer bir ifadeyle yöneticilerin önceden tespit edilmiş hedef ve sonuçlara ulaşmak üzere programlarını daha etkin yürütmelerini sağlar.
- Plan, program ve süreçlerde tespit edilen sorunlara dikkat çekmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yardımcı olur.
- Kurum çalışanları ve kurum performansı arasında bağlantı kurarak hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duygusunun oluşmasına katkı sağlar.
- Bütçe hazırlık sürecine açıklık getirmek amacıyla, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların aktarılmasına ve ayrılacak kaynakların tespit edilmesine yardım eder.
- Dışa dönük raporlama yoluyla kamuoyunun ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur.
- Programların daha anlaşılır olmasına ve böylece vatandaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine zemin hazırlar.
- Plan, program ve politikaların değerlendirilmesi açısından politika belirleyenlere ve karar verenlere yardımcı olur.

Performans ölçüm sistemi şekil 3’de de görüldüğü üzere birbiriyle ilgili üç unsurdan oluşur. Bu unsurlar; performans ölçütleri, performans ölçüm sistemi ve performans ölçüm sistemi ile çevrenin ilişkisi olmak üzere aşağıdaki şekilde görülmektedir (Töre Başat, 2009, 45).

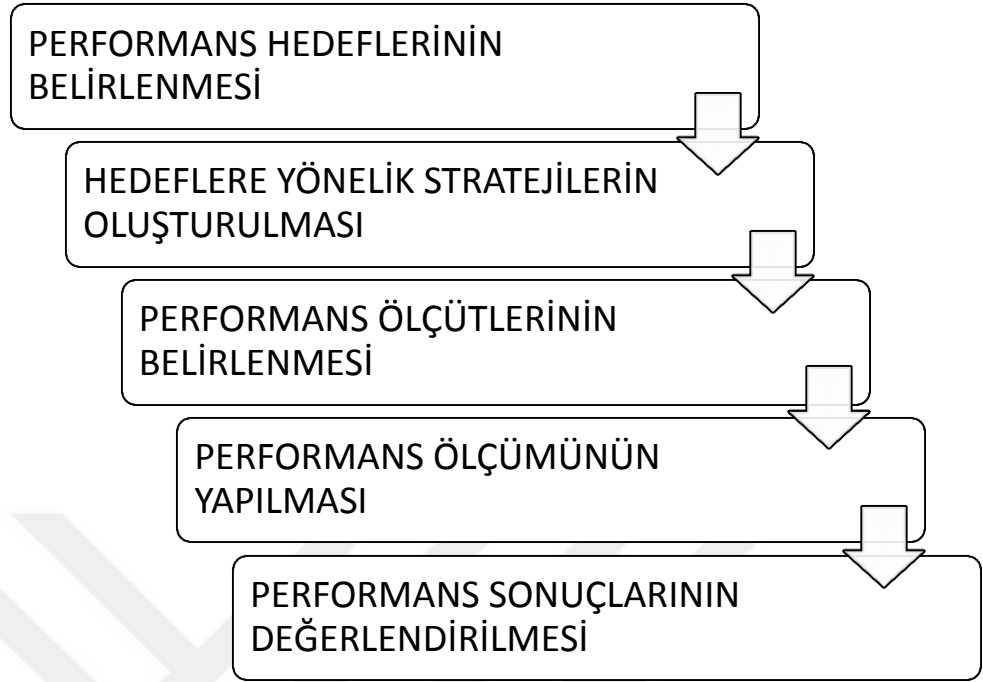
Şekil 3: Performans Ölçüm Sistemi

Çevresel
Etkenler



Kaynak: (Töre Başat, 2009, 45).

Performans ölçümü, geçmiş çıktılarının değerlendirilmesinin yanında gelecekteki başarı için de önemli bir yönetim fonksiyonu olan kontrol ve planlama aracı olarak görülmelidir. İşletmenin ne durumda olduğunu görebilmek, stratejilerin ne oranda uygulandığını ve bu stratejilerin ne kadar doğru bir seçim olduğunu ortaya koyabilmek açısından önemlidir. Çevrede meydana gelen değişiklikler de bu önemi artırmaktadır. Performans ölçme süreci dinamik bir süreç olduğu için çeşitli adımlardan oluşmaktadır ve bu adımlar şekil 4’de gösterilmiştir (Apaydın, 2007, 161-162).

Şekil 4: Performans Ölçme Süreci

Kaynak: (Apaydın, 2007, 158).

Performans ölçümü planlı ve döngüsel bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan ölçüm sisteminin örgütlerin kendi ihtiyaçları çerçevesinde şekillenmesi gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin bir uzantısı olan performans ölçümü, sürekli iyileşmeye zemin hazırlamaktadır. Çünkü sonuçları itibariyle örgütlerin eksikliklerini ve potansiyel gelişme kapasitelerini açığa çıkarmaktadır. Nitelikli bir performans ölçüm sisteminde bulunması gerekenler şunlardır (Köseoğlu, 2005, 21),

- Üst yönetimin istekliliği ve kararlılığı gereklidir.
- Hedeflerin doğru tespit edilmesi sonuca ulaşmayı kolaylaştırır.
- Metot tercih edilmelidir.
- Çalışma grubu oluşturulur.
- Faaliyet alanlarının doğru ayrıştırılması ve önceliklendirilip önem verilenlere yoğunlaştırılması gereklidir.
- Performans ölçüleri günün koşullarına göre yeniden gözden geçirilerek geliştirilebilir.

Diğer taraftan performans ölçülerinin belirlenmesi sırasında hesaba katılması gereken bazı meseleler ve atılması gereken adımlar da mevcuttur. Bu adımlar şu şekilde ifade edilebilir (Yörüker vd. 2003, 23):

- Ulaşılmak istenen hedeflere ilişkin olarak bilinmesi ve öğrenilmesi gereken şeye karar verme (*Neyi ölçeceğiz?*)
- Performansa ilişkin en iyi bilgiyi gösterecek ölçü türünü/setini tespit etme (*Ne ile ölçeceğiz?*)
- Hangi tür bilgilere ve verilere gerek duyulduğunu kararlaştırma (*Hangi verileri toplayacağız?*)
- Verileri kimin ne şekilde toplayacağını planlama (*Verileri nasıl toplayacağız?*)
- Ölçümün hangi sıklıkta yapılacağını belirleme (*Verileri hangi sıklıkta toplayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl analiz edileceğini tespit etme (*Verileri nasıl yorumlayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl sunulacağını belirleme (*Kime hangi formatta raporlayacağız?*)

2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgütlerin, performanslarını değerlendirmesine yönelik çeşitli performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. İlk zamanlarda sadece finansal ölçütleri kullanan işletmeler, son yıllarda çok boyutlu performans ölçüm modelleri geliştirmiştir. Özellikle finansal ölçütlerin yetersizliği, çok boyutlu modellerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Uluköy, 2012, 97).

Örgütsel performans değerlendirme, örgütün başarısı için nelere ihtiyaç olduğu ve nelerin geliştirilmesi gerektiği konusunda önemli rol oynamaktadır (Kanji, 2002, 716). Performansı ölçmek için karar vermede kullanılan geleneksel boyutlar ve ölçümler genellikle finansal verilere dayanmaktadır. Parasal performans verileri sürekli değişen dış koşullar içerisinde etkisiz kalmakta, denetlenen birimler departman ve çalışanlarla sınırlı olmakta, müşteriler ve diğer örgütsel ve çevresel değişkenler dikkate alınmamaktadır. Bu tarz ölçümlerin diğer eksiklikleri şu şekildedir (Richard vd., 2009, 2):

- Kısa vadeli bakış açısını desteklerler.
- Standartları koruma ve sapmaları minimize etme konusunda yöneticileri desteklerler.
- Müşterilerin ne istedikleri ve rakiplerin nasıl rekabet ettiklerine ilişkin bilgi sağlamada başarısızdırlar.

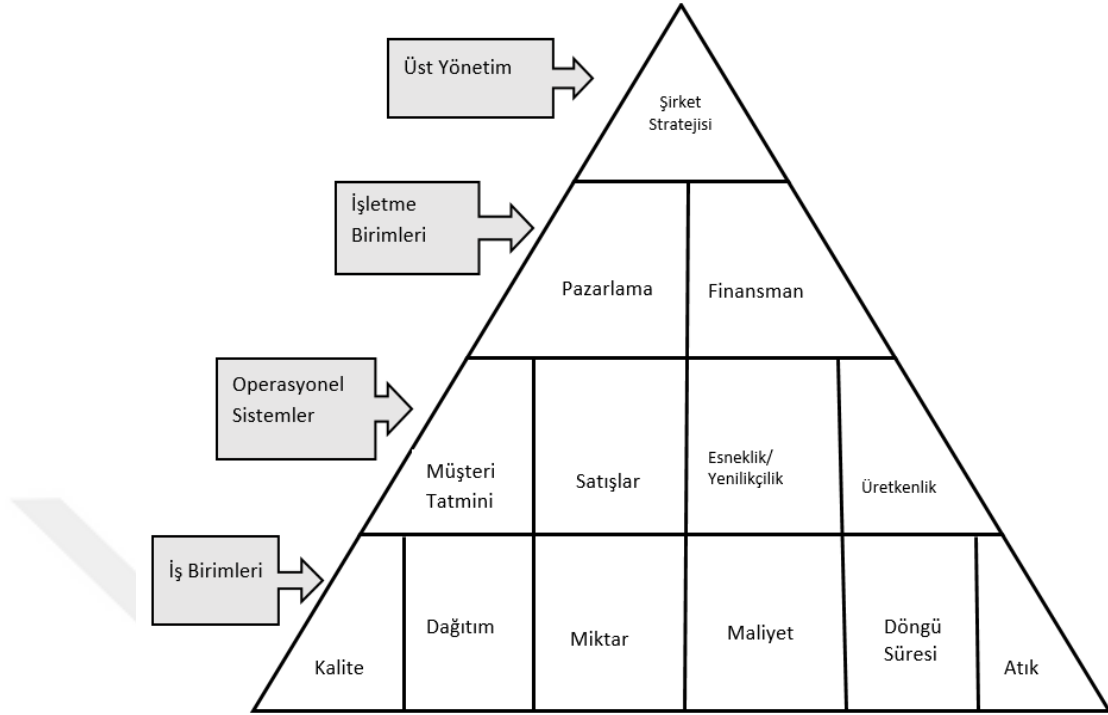
Günümüzde kullanılan performans ölçüm sistemleri genellikle çoklu performans ölçümlerini içermektedir (Wahjudi ve diğerleri, 2013, 9). Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları şu şekildedir.

2.5.1. Performans Piramidi

Performans piramidi, 1991 yılında Lynch ve Cross tarafından yayınlanan “*Measure Up Yardsticks For Continuous Improvement*” adlı kitapla birlikte ortaya koyulmuştur. Piramid, örgütün hiyerarşik açıdan modelin en alt biriminde bulunan ölçümlerden başlayarak en üst birimine kadar ulaşan ölçümleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Dulkadir, 2015, 59-60). Yaklaşım; şirket, örgüt, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri dikkate almaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, 350). Örgütün vizyonuna ulaşabilmesi için her bir bölümün performans özelliklerini anlaması, onları iyi yönetmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu yüzden performans piramidi, örgütün günlük faaliyetlerini vizyonuna bağlayacak hedef ve ölçütler içerir. Bu noktada yapılmaya çalışılan ise ölçütlerin aşağıdan yukarı doğru, amaçların ise müşteri önceliklerine dayanarak yukarıdan aşağıya dönüştürülerek örgütün stratejisi ile faaliyetleri arasında ilişki kurmaktır (Cingöz, 2011:156).

Piramit dört aşamadan oluşmakta ve sol tarafı dışsal etkililiğe, sağ tarafı içsel etkenliğe yönelmektedir. Ölçümde her bir aşama ile diğerleri arasında bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır. Performans piramidi Şekil 5’te gösterilmiştir.

Şekil 5: Performans Piramidi



Kaynak: (Barutçugil, 2002, 15).

Şekil 5'te görüldüğü üzere performans piramidinin tepesinde örgütü tanımlayan örgüt vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak örgütün elde etmek istediği sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir bölümden diğerine aktarılarak yerine getirilen işler görülmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006, 179). Ardından birimlere yönelik kullanılan ölçütler, pazarlama performansı ve finansal performansı ölçen mali ve ticari ölçüler yer almaktadır. Bu kapsamda pazarlama ve finansal amaçlara ulaşabilmek için müşteri tatmini, esneklik ve üretkenlik için temel ölçütler tanımlanır. Bu ölçütler üçüncü düzeyde operasyonel ölçütlere dönüştürülür. İş birimi düzeyinde, müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmelidir. Bu düzeyde müşteri memnuniyeti kalite ve zamanında teslimat ile desteklenmelidir. Teslimat ve döngü zamanı ise esnekliği desteklemelidir. Üretkenlik satışlarla ve hedeflenen kotalarla desteklenmektedir (Barutçugil, 2002, 15-16).

2.5.2. Dengeli Ölçüm Kartı

Dengeli ölçüm kartı (performans karnesi, dengeli karne, kurumsal karne, balanced scorecard), işletmelerin misyon ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürüp stratejik performans ölçüm ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemi olup, finansal performans ölçütleriyle finansal olmayanları birlikte kullanması bakımından diğer performans yönetim sistemlerinden ayrılır (Coşkun, 2007, 53). Dengeli ölçüm kartı uygulama modeli dört ana öğeden oluşmaktadır (Dinçer, 2004, 396):

- Fikir birliği halinde tanımlanmış şirket vizyon ve stratejileri
- İletişim ve tanımlanmış amaçlarla başarı ödülleri arasında bağlantı
- Amaçları öncelik sırasına koyan, kaynakları dağıtan, köşe taşlarını yerleştiren planlar
- Planlarda belirtilen başarıları sürekli gözden geçirerek geri bildirim ve öğrenme

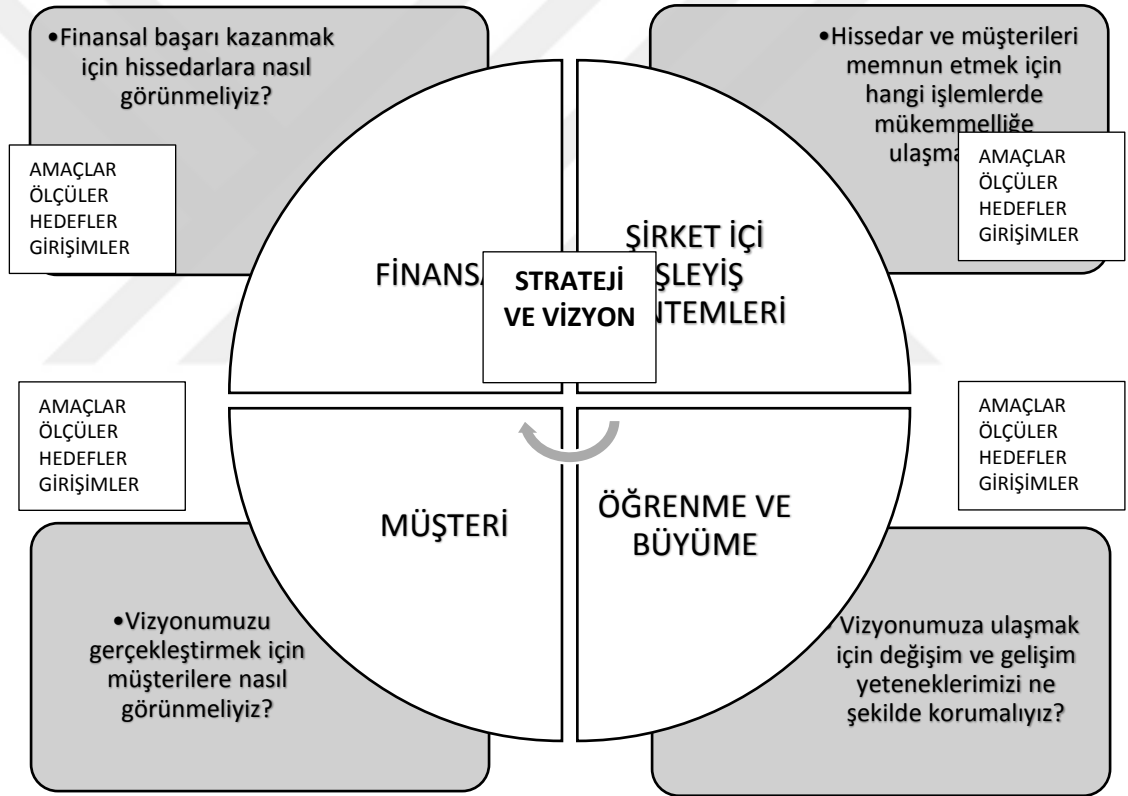
Dengeli ölçüm kartı 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından önerilmiştir. Kaplan ve Norton'a göre, klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek sonuçları incelemektedir. Oysa örgütlerin daha etkin yönetilmesi için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır. Öncelikle sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil; aynı zamanda diğer alanlara ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gereklidir. Böylece daha "dengeli" ve işletmenin "toplam" durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkinci olarak ise, işletmelerin başarısını ve performansını gösteren ölçütler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır (Koçel, 455). Bir başka ifadeyle stratejilerin her birisi için, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergeleri oluşturulmalı ve bu göstergelere bağlanmalıdır.

Dengeli ölçüm kartı, örgütün misyon ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı stratejik performans yönetim sistemidir. Dengeli ölçüm kartında misyon ve strateji gibi finansal olmayan ölçütler de bilgi sisteminin bir parçası haline getirilmiştir. Bu anlamda organizasyona bütün olarak yaklaşmakta, örgütsel amaçların belirlenmesi, stratejik planlama ve geri bildirim önem kazanmaktadır. Böylece kısa dönemli finansal göstergelere bağlı kalmaktan kaynaklanan eksik ve tek

yanlı ölçme sorununun önüne geçilmekte ve performansı etkileyen faktörler arasında böylece denge sağlanmaktadır (Bekmezci, 2010, 208).

Dengeli ölçüm kartı yaklaşımı stratejik kararları dikkate alan boyutlardan oluşmaktadır. Aşağıdaki Şekil 4’te görüldüğü gibi dengeli ölçüm kartının her boyutu içinde yer alan hedef ve ölçülerle şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu, büyüme ve öğrenme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1999, 9; Uluköy, 2012, 98). Bu dört farklı boyut dengeli ölçüm kartının temel yapısını oluşturmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki Şekil 6’da görülmektedir.

Şekil 6: Dengeli Ölçüm Kartı



Kaynak: (Kaplan ve Norton, 1999, 10).

Finansal Boyut: Geçmişten günümüze işletmelerin ekonomik durumlarını değerlemede finansal ölçütler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Finansal performansa dayalı ölçütler, firmanın stratejisine ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine ne ölçüde ulaştığını açıklamaktadır. Firmaların finansal amaçları genellikle; işletmenin geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi karlılığı ölçülebilen göstergeleri ile ilgilidir. Bu kapsamda

satışlardaki hızlı artış ve nakit akışı da alternatif finansal amaçlar olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda finansal boyut hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirebileceği hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkân tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 33-78).

Müşteri Boyutu: Dengeli ölçüm kartı boyutlarından ikincisi olan müşteri boyutu, müşterilerle ilgili hedeflere odaklanmaktadır. Müşteri boyutunda yer alan temel ölçümler, müşteri tatmini, mevcut müşterilerin elde tutulması, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsamaktadır. Ayrıca müşterilere sunulan katma değeri arttırmaya yönelik ölçümleri de kapsamlıdır (Kaplan ve Norton, 1999, 33-34). Günümüzde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan firmalar rekabet avantajını ele geçireceklerdir. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda müşteriler ile ilgili ölçütler belirlenmektedir. Bu kapsamda müşteri boyutu ölçülürken beş ana ölçüm grubu ile ilgili performans ölçütü kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 86). Bunlar: müşteri memnuniyeti, müşteri devamlılığı, müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve pazar payından oluşmaktadır.

Şirket İçi İşlemler Boyutu: Dengeli ölçüm kartının üçüncü boyutu şirket içi işlemlere odaklanmaktadır. Bu boyutta yöneticiler işletmeye ilişkin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptamaktadırlar. Şirket içi yöntemlerde yer alan ölçütler, genellikle müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır. Bu yöntemlerle işletme hedef pazarlarındaki müşteriler için değer oluşturacak ve hissedarlarının da finansal beklentilerini karşılamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 34).

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Dengeli ölçüm kartının dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu firmanın uzun dönemli büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için gerekli amaç ve ölçütleri belirler. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, finansal, müşteri ve şirket içi işlemler boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için gereken alt yapıyı sağlar. Bu boyutta işletmenin uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmek için öğrenme ve büyüme yetenekleri nasıl sürdürebileceği ile ilgili gerekli koşulları ortaya koymaktadır. Öğrenme ve büyüme

boyutundaki amaçlar çalışanlar, sistemler ve kurumsal yetenekleri arttırmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999, 153-173).

Tablo 3’de dengeli ölçüm kartında dört farklı boyut çerçevesinde kullanılan performans ölçütleri yer almaktadır.

Tablo 3: Dengeli Ölçüm Kartında Kullanılan Performans Ölçütleri

Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri	Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri
- Gelirler	- Satış miktarı
- Net kar	- Pazar payı
- Faaliyet karı	- Müşteri memnuniyeti
- Gelir artış oranı	- Müşteri sadakati
- Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelir	- Müşteri şikâyetleri
- Brüt kar	- Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı
- Brüt kar oranı	- İlk görüşmede çözülen şikâyet sayısı
- Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları	- Satış iadelerinin oranı
- Ekonomik katma değer	- Ürün/hizmet fiyatı
- Piyasa katma değeri	- Ürünün / hizmetin müşteriye toplam maliyeti
- Yatırımların getirisi	- Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı
- Sermaye getirisi	- Kaybedilen müşteri sayısı
- Toplam varlıkların getirisi	- Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı
- Toplam varlıklar	- Katıldığımız ticaret fuarı sayısı
- Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	- Müşterilerin toplam sayısı
- Karın toplam varlıklara oranı	- Müşteri başına yıllık satış miktarı
- Karın satışlara oranı	- Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı
- Karın çalışan sayısına oranı	- Müşterilerin işyerimizi ziyaret sayısı
- Katma değerın çalışan sayısına oranı	- Her bir müşterinin karlılığı
- Birleşik büyüme oranları	- Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri
- Dağıtılan kar payları	- Pazarlama giderlerinin satışlara oranı
- Pazar payları	- Verilen reklam ilanlarının sayısı
- Hisse senedi fiyatları	- Markaların tanınmışlığı
- Hissedarların bağlılığı	- Müşterilerle geçirilen zaman
- Nakit akışı	- Çalışan başına düşen müşteri sayısı
- Toplam maliyetler	- Her bir satış kanalının satış miktarı
- İşletmenin kredi derecesi	- Satış işlem sayısı
- Borçlar	- Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
- Borç oranı	
- Alacakların dönüşüm oranı	
- Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi	
- Stokların devir hızı	
Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri
- Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi	- Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri
- Zamanında ulaşan teslimatların oranı	- Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı
- Siparişlerin ortalama üretim süresi	- Çalışanların ortalama hizmet süreleri
- Müşteri tekliflerine cevap verme süresi	- Yüksek seviyede çalışanların oranı
- Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı	- Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı
- Araştırma – geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti	- Çalışanların verimliliği
- Stokların devir hızı	- Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı
- Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet	- İşe gelmeme sayısı

sayısı, işgücü kullanım oranı	- Çalışanların yaptığı öneriler
- Yeni ürün ve hizmet sayısı	- Lider geliştirme
- Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi	- Çalışanların memnuniyeti
- Yeni patent sayısı	- İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı
- Elimizdeki patent sayısı	- İş kazalarında kaybolan zaman
- Patentlerin ortalama yaşı	- Çalışan başına düşen katma değer
- Kusurlu ürün oranı	- Hâlihazırdaki iş başvuruları
- Yeniden işlenen ürün sayısı	- Çalışma çevresi kalitesi
- Kurulum zamanları	- İç iletişim oranları
- Başa baş noktasına ulaşma zamanı	- Yetki endeksi
- Sürekli iyileşme	- Eğitim için harcanan zaman
- Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi	- Rapor edilen iş kazaları
- Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi	- Etik ihlalleri
- Garanti taahhütleri	
- Yoldaki ürünler / hizmetler	
- Yeni projelerin iç getiri oranı	
- Kapasite kullanımları	
- Alım iadelerinin sıklığı	
- Makinaların boş durdukları zaman	
- İşletme hakkında basında çıkan olumlu yazıların sayısı	

Kaynak: (Coşkun, 2007, 114-118).

5.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme

“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır (Elitaş ve Ağca, 2006, 358). Paydaş temelli yaklaşım, Atkinson ve arkadaşları tarafından geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisidir. Model, paydaşların gereksinimleri üzerine odaklanmıştır. Paydaşların beklentilerinin karşılanması ve bunun ölçümüne dayanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, 178-179).

Bu yaklaşım bir örgütün, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini iyi bir şekilde nasıl bütünleştirdiğini ve tedarik ettiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmanın yanında örgütle örgütün önemli paydaşları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kar amacı güdüp gütmeksizin bu yaklaşıma göre pek çok örgüt pek çok paydaş arasındaki ilişki ağını ifade etmektedir. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, örgüt tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. Bu yaklaşıma göre herhangi bir örgütün uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir (Elitaş ve Ağca,

2006, 358-359). Bu durum çift yönlü bir etkileşim ve sorumluluk şeklinde ele alınmaktadır.

Çeşitli paydaşların işletmeden beklentilerine yönelik aşağıdaki örnekler verilebilir (Töre, 2009, 97):

- Yatırımcılar: öz sermaye artışı, düşük risk oranı, istikrarlı kazanç
- Müşteriler: kârı muhafaza etme, vefa, ilgi, kârlılık, geri bildirim
- Aracılar: talepleri görebilme, tahminleri planlama
- Çalışanlar: çok yönlülük, esneklik, önerilerin dikkate alınması
- Tedarikçiler: daha az satıcı, daha fazla sonuç, genel çözümler
- Toplum: bağış, istihdam, destekleme
- Ortaklar: ortak gelişim, ortak satış, bütçe paylaşımı.

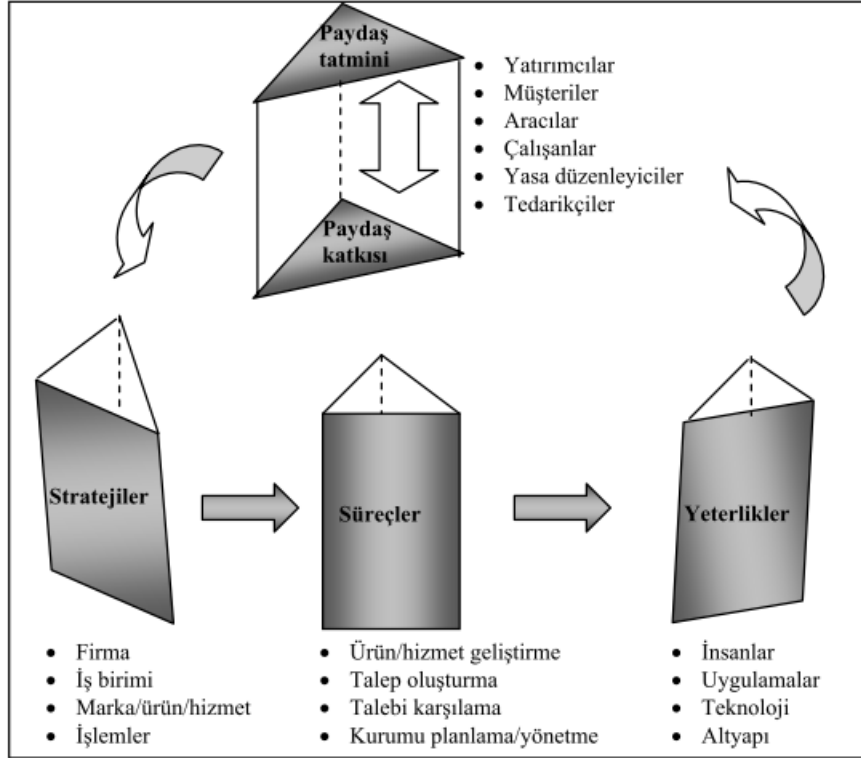
5.4. Performans Prizması

Performans prizması, günümüz iş dünyasında başarılı olmak isteyen işletmelerin, kilit konumdaki paydaşlarının kimler olduğunu ve ne istediklerini bilen işletmeler olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır. Yaklaşımına göre, bu işletmeler paydaşlarının memnuniyetini sağlayacak stratejileri bilirler ve bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan süreçleri yönetme konusunda temel yeteneklere sahiptirler (Elitaş ve Ağca, 2006, 363). Performans prizması, 2002 yılında Neely tarafından önceden geliştirilmiş performans ölçüm ve yönetim sistemine ait modellerin eksikliklerini gidermek ve performans ölçüm ve yönetim sisteminin özelliklerini yansıtmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu model beş performans boyutunun birbiriyle olan bağlantısını ortaya koymuştur. Bu boyutlar; paydaşların memnuniyeti, paydaşların katkısı, stratejiler, süreçler ve kabiliyetler olarak sıralanmaktadır. Paydaşlar: yatırımcılar, müşteriler, iş görenler, yasal düzenleyiciler ve tedarikçiler olarak belirlenmiştir. Bu model yatay ve hiyerarşik fonksiyonlarını birlikte kullanan örgütlerde kullanılmaktadır (Korkmaz, 2011, 63).

“İkinci kuşak” performans ölçüm ve yönetim yapısı olarak ifade edilen performans prizması Kennerly ve Neely tarafından önerilmiştir. Şekil 7’de de görüldüğü gibi prizmanın beş yüzündeki faktörlere önem verir: paydaş tatmini, paydaş katkısı, stratejiler, süreçler ve yeterlikler. Diğer sistemlerden farklı olarak, örgütte yer alan tüm paydaşlara (yatırımcılar, müşteriler, aracılar, çalışanlar, yasa

düzenleyiciler, tedarikçiler) uygulanabilmektedir. Yöntem bunu yaparken hem paydaşların hem de örgütün ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Yüreğir & Nakıpoğlu, 2007, 554).

Şekil 7: Performans Prizmasının Beş Yüzü



Kaynak: (Yüreğir & Nakıpoğlu, 2007, 555).

Performans ölçüm göstergelerini oluşturabilmek için performans prizması için önemli olan beş sorunun cevabının bulunması gerekmektedir. Bu sorular (Tangen, 2004, 733-734.'den aktaran Cingöz, 2011, 161):

- Paydaşların tatminine yönelik: İşletmenin kilit paydaşları kimlerdir? Ne istemektedirler ve neye gereksinim duymaktadırlar?
- Stratejilere yönelik: Paydaşların ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için hangi stratejiler belirlenmelidir?
- Süreçlerle yönelik: Stratejileri yürürlüğe koymak için hangi süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?
- Yeterliklere/Yeteneklerle yönelik: Süreçleri yönetmek için hangi yeteneklere gereksinim duyulmaktadır?

- Paydaşların katkısına yönelik: Bu yetenekleri geliştirmek ve korumak için paydaşlarımızdan ne istemekteyiz ve neye ihtiyaç duymaktayız?

Örgüt bu soruların cevaplarını yanıtlayarak kendine özgü bir performans değerlendirme modeli oluşturabilmektedir. Bunun yanında bu beş boyutun bir araya gelmesi, örgütteki örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve bütünlük bir yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, 363).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: KASTAMONU SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNA AİT TANITICI BİLGİLER

İnsanları ömürleri boyunca yaşam standartları belirleyen en önemli şey sosyal güvence içinde yer almaktır. Sosyal güvenlik gelir düzeyine bakılmadan toplumda huzur ve refahı engelleyecek tehlikelerin verdiği zararlardan insan hakkı ve devlet görevi olarak primli veya primsiz olarak işleyişlerin kullanıldığı, insanların sosyal tehlikelerin vereceği olumsuzluklardan kurtarılma güvencesidir. Bu kapsamda Türkiye’de sosyal güvenlik hakkı, Anayasasının 60 ıncı maddesinde “Herkes sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilatı kurar” hükmü ile açıklanmıştır.

Sosyal güvenlik kavramı, meslek ya da sosyal risk yüzünden geliri ya da kazancı sekteye uğramış bir kimsenin başka kimsenin yardımına gereksinim duymadan, yaşamsal faaliyetlerini karşılayan ve geçinebildiği bir sistemdir. Uluslararası Çalışma Örgütü’ne göre ise sosyal güvenlik “toplumun kendi üyelerine bazı kamusal önlemlerle, hastalık, hamilelik, iş kazası, işsizlik, yaşlılık ve ölüm gibi durumlardan dolayı tamamen ya da ciddi derecede kazanç kaybının neden olacağı ekonomik ve sosyal güçlüklerle karşı koruma, tıbbi bakım edindirme ve çocuklu ailelerin desteklenmesidir.”

Sosyal güvenlik sisteminde giderlerin finansmanı alınan primler ile sağlanır, aktif sigortalılardan alınan bu primler bütün sigortalıların yapması gerek ödemeleri gerçekleştirilmesinde kullanılır. Bu finansman çeşidine dağıtım yöntemi denilir ve kuşaklar arası paylaşım esasına dayanır.

2000’li yıllara kadar bu şekilde devam eden sosyal güvenlik sistemi mali dengeler önemsenmeden alınan kararlar nedeniyle zayıflamış, bu alandan bir reform yapılması gereğini zorunlu kılmıştır. Bu minvalde, 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu ve 5510 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile

atılan adımlarla uzun müddet uğraşa gelen sorunları ile odak noktasında olan sosyal güvenlik sistemi yeniden düzenlenmiş, yeni sistemde amaç katılımcı, eşit ve sürdürülebilir bir yapıya ulaşmaktır. Sosyal güvenlik tarihi açısından dünyanın en önemli ve büyük reformu olan “Sosyal Güvenlik Reformu” sayesinde farklı sektörlere hizmet veren SSK, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı 2006 yılında tek çatı altında birleştirilerek tüm vatandaşları içine alan adil bir sistem meydana gelmiştir. Yapılan bu reform Türkiye geleceğine yön vererek, vatandaşların gelecek için duydukları endişelerini azaltmış sosyal güvenlik sistemine olan güven ve bağlılıklarını artırmıştır (Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 2014).

Sosyal Güvenlik Kurumunun görevleri 5502 Sayılı Kanununun 3. maddesinde açıklanmıştır:

1. Ulusal kalkınma strateji ve politikaları ile yıllık uygulama programlarını göz önünde bulundurarak, sosyal güvenlik yöntemlerini yürütmek ve bu yöntemlerin ilerleyebilmesi için faaliyetlerde bulunmak

2. Hizmetin verildiği gerçek ve tüzel kişileri sahip oldukları haklar ve yapmaları gereken yükümlülükleri konusunda bilgi vermek ve bunların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak.

3. sosyal güvenlik ile ilgili uluslararası gelişmeleri takip etmek, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşlar ile işbirliği yapmak, diğer ülkeler ile yapılacak sosyal güvenlik sözleşmelerine ilişkin faaliyetleri yürütmek, kanuna aykırı olamayacak şekilde yürürlüğe girmiş uluslararası antlaşmaları uygulamak.

4. Sosyal güvenlik konusu ile ilgili olarak kamu kurumları arasında eşgüdümü ve teşriki mesaiyi artırmak.

5. Bu Kanun ve diğer başka kanunlar ile Kuruma verilen vazifeleri yapmaktır (5502 SK, 2006, s.1).

Sosyal güvenlik sistemimiz iş kazası ve meslek hastalığı, hastalık ve analık sigorta kollarını içine alan kısa vadeli sigorta kolları ile malullük, ölüm ve yaşlılık sigorta kollarını içine alan uzun vadeli sigorta kollarından meydana gelmektedir.

Kısa vadeli sigorta kolları kapsamında sigortalılarımıza ve hak sahiplerine;

- Sigortalıya, geçici iş göremezlik durumu yaşadığı zaman boyunca günlük geçici iş göremezlik ödeneği verilmesi

- Sigortalıya sürekli iş göremezlik geliri bağlanması,

- İş kazası veya meslek hastalığı sonucu hayatını kaybeden sigortalının hak sahiplerine, gelir bağlanması,

- Gelir bağlanmış olan kız çocuklarına evlenme ödeneği verilmesi,

- Hastalık ve analık sigortasından sigortalıya hastalık veya analık hallerine göre ortaya çıkan iş göremezlik durumu boyunca, günlük geçici iş göremezlik ödeneği,

- Analık sigortası kapsamında emzirme ödeneği,

- Cenaze Ödeneği,

-Askerlik ve doğum borçlanması hakları verilmektedir.

Uzun vadeli sigorta kolları kapsamında;

-Malullük sigortası kapsamında malullük aylığı,

-Yaşlılık sigortası kapsamında yaşlılık aylığı ve toptan ödeme,

- Ölüm sigortası kapsamında ölüm aylığı, ölüm toptan ödemesi ve aylık almakta olan kız çocuklarına evlenme ödeneği ile cenaze ödeneği verilmektedir.

Genel sağlık sigortası kapsamında ise;

- Genel sağlık sigortalısı ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere finansmanı sağlanan tıbbî ürün ve hizmetlerinin verilmesi,

- Genel sağlık sigortalıları ile hak sahiplerinin hastalıklardan korunması amacıyla ilgili kamu idareleriyle kişisel koruyucu sağlık hizmetleri politikalarının tespitine ve etkin bir şekilde uygulanmasına katkı sağlanması,

- Genel sağlık sigortalıları ile hak sahiplerini ve işverenleri genel sağlık sigortası mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda her türlü iletişim araçları ile bilgilendirilmesi, hizmetleri verilmektedir (5510 SK, 2006).

Sosyal güvenlik kurumu oluşturduğu yeni yapısı ve ortaya koyduğu uygulamaları ile hep tekrarlanan kamu bürokrasisi mantığını terk etmiş, tüm vatandaşların beklentilerine cevap vererek yaptığı iş ve işlemlerini kanunlara ve kalite standartlarına uygun, adil, verimli ve hızlı hizmet veren bir kurum olmuştur.

Türkiye'nin merkezi yönetim bütçesinden sonra en büyük bütçeyi Sosyal Güvenlik bütçesi oluşturmaktadır. Bu ve verilen hizmetlerin önemi bakımından nüfusu her geçen gün artan ülkemizde Sosyal Güvenlik Kurumu önemi ve katkısı gittikçe artan bir kurum olmaya başlamıştır. Bu kapsamda vatandaş merkezinde

hizmet anlayışında etkin, hızlı ve kaliteli davranarak vatandaş güvenini sağlamış, aktüeryal dengeyi yakalamıştır (Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, 2014).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Alan araştırmasının amacı, Kastamonu’da hizmet sektöründe, bir kamu kurumunda örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini saptamak ve bu çerçevede, uygulamaya katkı sağlayacak önerilerde bulunmaktır.

Örgütlerde örgütsel bağlılık kavramı kamu sektöründe ve özel sektörde çalışanlar tarafından farklı algılanmakta, kurumda sergilenen davranışlara direkt etki göstermektedir.

Günümüzde önemi giderek artan örgütsel bağlılık kavramı işe devam etme olgusunu dolayısıyla ülke ekonomisini yakından ilgilendiren istihdam konusunu öne çıkarmış, örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda da araştırmanın literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KISITLARI

Alan araştırması, Kastamonu’da, bir kamu kurumundaki çalışanlardan oluşan bir örneklem grubu üzerinde, veri toplama yöntemi olarak bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Mart 2019’da yapılmıştır. Anket formu araştırmacı tarafından oluşturulmuş, 33 sorudan oluşmaktadır. Birebir görüşme ile yapılan bu çalışmada anket soruları Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde görev yapan memur, şef, sürekli işçi, denetmen ve avukat kadrosunda görev yapan personellere olmak üzere toplam 75 kişiye yöneltilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, iş tecrübesi (çalışma alanı ve yıl olarak), ödül alıp almadığı, ortalama aylık gelir gibi çalışanlar ile ilgili demografik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Alan araştırması ile elde edilen veriler, sıklık analizi, korelasyon analizi ve diğer parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş (Kruskal Wallis, Mann Whitney U gibi), elde edilen bulgular ayrıntılı yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında sürekli değişken olarak yer alan yaş, meslek grubu, iş tecrübesi (yıl), ve aylık gelir ile ilgili ölçütleri katılımcılar doğrudan kendileri ifade

etmiştir. Katılımcılara herhangi bir grup veya yaş aralığı sunulmamıştır. Analizlerin kolay sürdürülebilirliği adına bulgular kısmında bu ölçütler belirli gruplar oluşturularak değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık ile ilgili bilgiler toplayabilmek amacı ile katılımcılara 17 soru yöneltilmiş cevaplar alınmıştır. Anketin üçüncü ve son bölümde ise katılımcılara örgütsel performans ile ilgili 8 soru yöneltilmiş ve cevaplar alınmıştır.

İkinci ve üçüncü bölümde olmak üzere toplam 25 sorudan oluşan bu anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, her bir soru için anket yöneltilen kişilerden, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde bir derecelendirme ile yanıt aranmıştır.

Alan araştırması, bir kamu kurumunun Kastamonu İl Müdürlüğü ile sınırlıdır. Araştırma, Mart 2019'daki durumu, örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel performans algısını yansıtmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEĞİ

Alan araştırmasında, 33 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Ölçek, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan soruların, doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı öncelikli olarak test edilmiş, ardından soru formu evren üzerinde uygulanmıştır.

3.5. İSTATİSTİKSEL YÖNTEM VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın sonunda elde edilen veriler, elektronik ortama aktarılarak SPSS 23.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analizler 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Anketteki örgütsel bağlılık ile ilgili soruların 17 soruya uygulanan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach α değeri 0,904; örgütsel performans ile ilgili soruların 8 soruya uygulanan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach α değeri ise 0,924 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular ise, frekans dağılımı, faktör analizi, Mann – Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilecek hipotezler Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın Hipotezleri

H1	Örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
H2	Çalışma hayatında kaç yıl çalışıldığı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
H3	Aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
H4	Örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.
H5	Örgütsel bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılaşır.
H6	Örgütsel bağlılık ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.6. BULGULAR VE YORUMLAR

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ankete katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, iş tecrübesi (çalışma alanı ve yıl olarak), ortalama aylık gelir, ödül alınıp alınmadığı gibi demografik özellikler frekans analizi ile ölçülmüştür. Demografik özelliklere göre yapılan analizler aşağıda tablolar ile gösterilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	36	48,0
Erkek	39	52,0
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamında ankete katılanların cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde, erkek katılımcıların oranı %52,0 iken kadın katılımcıların oranı ise %36,0'dır. Tablodan da anlaşılacağı üzere, cinsiyet oranının birbirine oldukça yakın bir araştırma söz konusudur.

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Oran (%)
20-29 yaş	8	10,7
30-34 yaş	24	32,0
35-39 yaş	13	17,3
40-49 yaş	18	24,0
50-65 yaş	12	16,0
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğunu %32'lik bir oran ile 30 – 34 yaş grubu oluşturmaktadır. Diğer grupların ise, %24'ü 40-49 yaş grubunu, %17,3'ü 35 – 39 yaş grubunu, %16'sı 50 – 65 yaş grubunu ve son olarak %10,7'si ise 20-29 yaş grubunu temsil etmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamında orta yaş grubunun önemli bir yeri vardır.

Tablo 7: Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Oran (%)
İlköğretim	2	2,7
Lise	17	22,7
Üniversite	54	72,0
Yüksek Lisans	2	2,7
Doktora	0	0
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamında örneklekimizi oluşturan katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların %72'si yükseköğrenim grubunu, %22'si ise lise grubunu, %2,7' si ilköğretim grubunu, %2,7'si yüksek lisans grubunu oluşturmaktadır. Doktora yapan katılımcı ise bulunmamaktadır.

Tablo 8: Meslek Grubuna Göre Frekans Dağılımı

Mesleki Dağılım	Frekans	Oran (%)
Memur	54	72,0
Şef	5	6,7
Sürekli İşçi	5	6,7
Denetmen	10	13,3
Avukat	1	1,3
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamında 5 adet meslek grubu ortaya çıkmıştır. %72'lik bir oranla en büyük payı memur grubu oluşturmaktadır. Örneklemimizi oluşturan diğer meslek grupları ise sırasıyla; %13,3 ile denetmen, %6,7 ile şef, %6,7 ile sürekli işçi ve %1,3 ile avukattır.

Tablo 9: SGK' da İş Tecrübesine (Yıl) Göre Frekans Dağılımı

SGK-İş Tecrübesi (Yıl)	Frekans	Oran (%)
1 yıldan az	2	2,7
1-4 yıl	14	18,7
5-9 yıl	27	36,0
10-14 yıl	4	5,3
15-19 yıl	5	6,7
20-25 yıl	9	12,0
25 yıl +	14	18,7
Toplam	75	100,0

Çalışma kapsamında SGK'da geçen iş tecrübesi yıllara göre incelendiğinde %36 ile 10 yıla kadar çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. SGK'da geçen çalışma yılı 1 – 4 yıl ve 25 yıl + olanlar %18,7'sini, 20 – 25 yıl olanlar %12'yi, 15 – 19 yıl olanlar %6,7'yi 10 – 14 yıl olanlar %5,3'ü, 1 yıldan da az olanlar ise %2,7'yi oluşturmaktadır. Genel olarak iş tecrübesi 5 ile 9 yıl aralığında yoğunluk kazanmıştır.

Tablo 10: Toplam İş Tecrübesine (Yıl) Göre Frekans Dağılımı

Top. İş Tecrübesi (Yıl)	Frekans	Oran (%)
1 yıldan az	1	1,3
1-4 yıl	8	10,7
5-9 yıl	21	28,0
10-14 yıl	8	10,7
15-19 yıl	7	9,3
20-25 yıl	11	14,7
25 yıl +	19	25,3
Toplam	75	100,0

Çalışma kapsamında toplam iş tecrübesi yıllara göre incelendiğinde %28 ile 5 – 9 yıl aralığında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Toplam çalışma yılı 25 yıl + olanlar %25,3'ü, 20 – 25 yıl olanlar %14,7'yi, 1 – 4 yıl ve 10 – 14 yıl olanlar %10,7'yi, 15 – 19 yıl olanlar %9,3'ü, 1 yıldan az olanlar %1,3'ü, 1 yıldan da az olanlar ise %2,7'yi oluşturmaktadır. Genel olarak iş tecrübesi 5 ile 9 yıl aralığında yoğunluk kazanmıştır.

Tablo 11: Ortalama Aylık Gelire Göre Frekans Dağılımı

Ort. Aylık Gelir (₺)	Frekans	Oran (%)
2020-3000	4	5,3
3000-3500	8	10,7
3500-4000	31	41,3
4000-4500	17	22,7
4500-5500	15	20,0
Toplam	75	100,0

Çalışma kapsamında katılımcıların ortalama aylık gelir oranına baktığımızda, aylık geliri 3500 – 4000 ₺ aralığında olan katılımcılar %41,3'lük bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Diğer katılımcıların ise ortalama aylık gelir oranı; 4500 ₺'ye kadar olanlar %22,7'yi, 4500 – 5500 ₺'ye kadar olanlar %20'yi, 3000 – 3500 ₺ aralığında olanlar %10,7'yi, 2020 – 3000 ₺ aralığında olanlar %5,3'ü temsil etmektedir.

Tablo 12: Ödüllendirme Durumuna Göre Frekans Dağılımı

Ödül Durumu	Frekans	Oran (%)
Ödül Almış	6	8,0
Ödül Almamış	69	92,0
Toplam	75	100,0

Çalışma kapsamında katılımcıların ödül alıp almadığı konusundaki oranlara baktığımızda, ödül almayanlar katılımcıların %92,8'ini, ödül alanlar ise %8'i oluşturmaktadır. Oranlardan da anlaşılacağı üzere ödül almayanların sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 13: Ödül Sayısına Göre Frekans Dağılımı

Ödül Sayısı	Frekans	Oran (%)
0	69	92,0
1 kez	5	6,7
1'den çok kez	1	1,3

Çalışma kapsamında katılımcıların ödül sayısının ne kadar olduğu konusundaki oranlara baktığımızda, hiç ödül almayanlar katılımcıların %92'ini, 1 kez ödül alanlar %6,7'sini, 1' den çok ödül alanların sayısı ise %1,3' ünü oluşturmaktadır. Oranlardan da anlaşılacağı üzere ödül almayanların sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

3.6.2. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ve örgütsel performans ile ilgili soruların faktör analizi sonucu bulunan alt faktörler, elde edilen KMO değeri, faktör değerleri, ortalama ve standart sapmaya ilişkin veriler Tablo 14' de gösterilmiştir.

Tablo 14: Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği			
Faktör (KMO = .898; .000)	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda (SGK) geçirmekten mutluluk duyarım.	,799	3,05	1,28
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,630	3,50	1,20
Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	,785	3,62	1,14
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,808	3,30	1,30
Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	,840	4,18	1,09
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	,693	4,26	,81
Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	,735	3,48	1,21
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurumda burada sahip olduğum olanakları sahip olamayabilirim.	,707	2,93	1,22
Bu kuruma duygusal olarak da bağlıyım.	,743	2,69	1,11
Bu kurumda yaptığım işi çok seviyorum.	,751	3,64	1,21
Örgütsel Performans Ölçeği			
Faktör (KMO = .859; .000)	Faktör Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda (SGK) geçirmekten mutluluk duyarım.	,637	3,08	1,12
Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi.	,702	3,61	1,03
Kurumun hizmet kalitesi.	,772	3,38	1,14
Kurumun insanları tatmin etme düzeyi.	,712	3,04	1,08
Kurumun insanları mutlu etme düzeyi.	,627	2,69	1,25
Çalışan memnuniyetinin sağlanması.	,634	3,20	1,11
Çalışanların verimliliği.	,671	3,21	1,13
Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler.	,509	3,08	1,12

Tek faktörlü olarak düşünülen örgütsel bağlılık ölçeğinde bazı maddeler birden fazla faktörü yüklediği görülmüş olduğundan analizden çıkarılmış böylece tek faktörlü yapı sağlanmıştır. Tablo 14’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık için KMO testi %89,8 (.898)’dir. $89,8 > 0,50$ ve örgütsel performans için KMO testi %85,9 (.859)’dir. $85,9 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu

söylemek mümkündür. Katılımcılar, benzer nitelikte bir iş olsa bile başka bir işyerinde çalışmayı düşünmediği (4,26) ve kuruma güçlü bir aitlik duygusu hissetmesi (4,18) sorularına verdikleri yanıtlar en yüksek ortalamayı oluşturmaktadır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun hizmet ettikleri kurumdan memnun oldukları kendi istekleri ile iş yerinden ayrılmayı düşünmedikleri anlaşılmaktadır.



Tablo 15: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Meslek	Deneyim	Genel Deneyim	Gelir	Ödül	Ödül Sayısı	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Performans
Cinsiyet											
Yaş					,824**	,899**				,124	
Eğitim							,313**				
Meslek							,329**				
Deneyim		,824**				,850**					
Genel Deneyim		,899**			,850**					,148	
Gelir			,313**	,329**						,72	
Ödül											
Ödül Sayısı											
Örgütsel Bağlılık		,124				,148	,72				,563**
Örgütsel Performans											,563**

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan 75 katılımcının değişkenlere göre oluşturulan ekonomik, demografik-sosyal ve örgütsel faktörlere vermiş oldukları yanıtlara yönelik Tablo 16’da korelasyon analizi yapılmıştır.

“H1: Örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.” Yapılan korelasyon analizinde anlamlılık seviyesinin ,563 olduğu görülmüştür. Buna göre H1 hipotezi doğrulanmıştır.

“H2: Çalışma hayatında kaç yıl çalışıldığı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.” Yapılan korelasyon analizinde anlamlılık seviyesinin ,148 olduğu görülmüştür. Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

“H3: Gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.” Yapılan korelasyon analizinde anlamlılık seviyesinin ,72 olduğu görülmüştür. Buna göre H3 hipotezi reddedilmiştir.

“H6: Yaş ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.” Yapılan korelasyon analizinde anlamlılık seviyesinin ,124 olduğu görülmüştür. Buna göre H6 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Mann Whitney U Testi

Cinsiyet	N	Ortalama Aralığı	Aralıklar Toplamı	Mann Whitney U	Anlamlılık
Kadın (1)	36	38,89	1400,00	670,000	0,734
Erkek (2)	39	37,18	1450,00		

“ H4: Örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre farklılaşır.”

Katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiye dair Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($U = 670,000$ ve anlamlılık $>0,05$). Bu sonuca göre, ‘Örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre farklılaşır’ şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

Tablo 15: Eğitim Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Kruskal Wallis Testi

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama Aralığı	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
İlköğretim	2	31,00	3,762	3	0,29
Lise	17	46,88			
Üniversite	54	35,47			
Yüksek Lisans	2	37,75			

“H5: Örgütsel Bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılaşır.”

Katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiye dair Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (Ki-Kare Değeri = 3,762 ve anlamlılık>0,05). Bu sonuca göre, ‘Örgütsel bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılaşır’ şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin en temel amaçlarından birisi de örgütte çalışan personelin beceri ve kabiliyetlerini geliştirerek personelden en üst düzeyde verim elde etmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan personelin örgütsel bağlılığı zayıf olan personele göre örgüte katkısı daha fazla olmakta, örgütün iç dinamikleri ve personel arasındaki ilişkiler daha sağlam kurulmakta ve örgütsel performanslarının da daha iyi olması beklenmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde örgütsel bağlılık kavramsal ve kuramsal çerçevede incelenmiştir. Örgütsel bağlılık kısaca, kişinin hizmet ettiği örgüt ile bütünleşerek ortak bir kimlikte buluşmasıdır. Örgütsel bağlılığı literatürde pek çok değişkenin etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler literatürde üç grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar: kişisel faktörler; örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörlerdir. Örgütsel bağlılık konusunda ortaya atılmış yaklaşımlardan literatürde en çok benimseneni Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Birinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınmış olan örgütsel bağlılık boyutları kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir: Duygusal bağlılık iş görenin kurum ile arasındaki hissi bağıdır; devam bağlılığı iş görenin işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetler sebebiyle ortaya çıkan bağıdır; normatif bağlılık ise çalışanın kendi öz değerleri sebebiyle örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmesi sonucunda oluşan bağıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel performans literatürdeki mevcut çalışmalar ışığında kavramsal ve kuramsal açıdan ele alınmıştır. Örgütsel performansın pek çok boyutunun olduğu bilinmektedir. Performans, geniş boyutları literatürde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan 6 temel boyut; “etkenlik ve etkililik”, “yenilik”, “kalite”, “verimlilik”, “finansal performans” ve “çalışma hayatının kalitesi” dir. Örgüt gerek kendi iç işleyişini yoluna koymak gerek ise örgüt dışı faktörlerin örgüt ile ilgili karar alabilmesi için performansın ölçümünün öneminden bahsetmiştik. Performans ölçümü bit örgütün başarılı olup olmadığını başarılı ise başarı derecesinin ne olduğu, örgütün amaçlarına ulaşmış olup olmadığını, mal ve/veya hizmet üretimi yaparken verimli olup olmadığını, verimsiz ise

verimsizliğin nedenlerini tespit ederek düzeltici önlemlerin alınabilmesine katkı sağlamaktadır.

Yukarıda ayrıntılı olarak bahsedildiği gibi birinci ve ikinci bölümde yer alan çalışmada öncelikli olarak araştırmaya konu edilen değişkenler teorik bazda açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışanlar düzeyinde gerçekleştirilen ve çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan uygulama kısmında ise örgütsel performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçebilmek için Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nde çalışan 75 personele anket uygulaması bire bir görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, demografik bilgilere ilişkin 8 adet sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık ile ilgili bilgiler toplayabilmek amacı ile katılımcılara 17 soru yöneltilmiş cevaplar alınmıştır. Anketin üçüncü ve son bölümde ise katılımcılara örgütsel performans ile ilgili 8 soru yöneltilmiş ve cevaplar alınmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde olmak üzere toplam 25 sorudan oluşan bu anket formunda yargılar 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar frekans dağılımı ile elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımları incelendiğinde, erkek katılımcıların oranı %52,0 iken kadın katılımcıların oranı ise %48,0'dir. Cinsiyet oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu %32'lik bir oran ile 30 – 34 yaş grubu oluşturmaktadır. Diğer grupların ise, %24'ü 40-49 yaş grubunu, %17,3'ü 35 – 39 yaş grubunu, %16'sı 50 – 65 yaş grubunu ve son olarak %10,7'si ise 20-29 yaş grubunu temsil etmektedir. Bu durumda araştırmada orta yaş grubunun önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde ise katılımcıların %72'si yükseköğrenim grubunu, %22'si ise lise grubunu, %2,7' si ilköğretim grubunu, %2,7'si yüksek lisans grubunu oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin büyük bir kısmını üniversite mezunları oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında toplam iş tecrübesi yıllara göre incelendiğinde %28 ile 5 – 9 yıl aralığında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Toplam çalışma yılı 25 yıl + olanlar %25,3'ü, 20 – 25 yıl olanlar %14,7'yi, 1 – 4 yıl ve 10 – 14 yıl olanlar %10,7'yi, 15 – 19 yıl olanlar %9,3'ü, 1 yıldan az olanlar %1,3'ü, 1 yıldan da az

olanlar ise %2,7'yi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında katılımcıların ortalama aylık gelir oranına baktığımızda, aylık geliri 3500 – 4000 ₺ aralığında olan katılımcılar %41,3'lük bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Diğer katılımcıların ise ortalama aylık gelir oranı; 4500 ₺'ye kadar olanlar %22,7'yi, 4500 – 5500 ₺'ye kadar olanlar %20'yi, 3000 – 3500 ₺ aralığında olanlar %10,7'yi, 2020 – 3000 ₺ aralığında olanlar %5,3'ü temsil etmektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların ödül alıp almadığı konusundaki oranlara baktığımızda, ödül almayanlar katılımcıların %92,8'ini, ödül alanlar ise %8'i oluşturmaktadır. Genellikle kamu kurumlarında ödül almayanların sayısı büyük çoğunluğu oluşturduğu bu örneklem üzerinde de tespit edilmiştir. Son olarak katılımcıların ödül sayısının ne kadar olduğu konusundaki oranların analizinde, hiç ödül almayanlar katılımcıların oranların %92'ini, 1 kez ödül alanlar %6,7'sini, 1' den çok ödül alanların sayısı ise %1,3' ünü oluşturmaktadır. Bu durumda örnekleme oluşturan grupta ödül almayanların sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonucuna göre korelasyon testine tabi tutulan örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel performansın da arttığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın korelasyon analizine göre incelenen diğer hipotezlerinin sonuçlarına göre; katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yani, katılımcıların cinsiyetinin kadın veya erkek olmasının, örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Kadınlar ve erkeklerin aynı çalışma ortamında bulunması, hayat tecrübelerinin birbirine yakın olması ve hepsinin birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olması bu sonucu desteklemektedir. Çalışma hayatında kaç yıl çalışıldığı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yani iş tecrübesinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yaş ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yaş ister fazla ister az olsun örgütsel bağlılık düzeyi bu durumdan etkilenmemektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı hipotezi Mann Whitney U Testine göre analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı hipotezi Kruskal Wallis Testine göre analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Kamu kurumlarında kar amacı güdülmediği bilinmektedir. Kamu kurumlarında örgütsel performans değerlendirilirken üretilen ürün ve hizmetlerin vatandaşa ne kadar süre içerisinde ulaştığı hatta direkt kuruma ulaşmasına gerek kalmadan e-devlet kanalıyla bu ürün ve hizmetleri alabilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında ortak bilgiler (adres, telefon, nüfus bilgileri gibi) bir havuzda toplanılarak ihtiyacı olan kamu kurumlarına gerekli izinler alınarak ve şifreli olarak erişime açılmalıdır. Böylece prosedürler ve bürokrasi ile fazla uğraşmak zorunda kalmayan personel örgüt ile ilgili diğer işlerini daha fazla benimseyerek örgütsel bağlılığını artıracaktır.

Kamu hizmetlerinde önemli unsur vatandaş memnuniyetidir. Devletin alacağı önlemler ile kamu personel yönetimi yapılmalıdır. Bu durumda ekonomide önemli bir yük meydana getiren kamudaki savurganlık azalacak, kaynak kullanımında verimsizlik önlenecek, insan kaynaklı sorunlar kamu hizmetlerinde kolayca çözüme kavuşacaktır.

Çağdaş yönetim modelinde çalışanların etkin ve verimli olabilmeleri için yöneticilerin çalışanları bir makine olarak görmek yerine bir insan olarak ihtiyaç ve beklentilerinin karşılması gerekmektedir. Kendisine önem verildiğinin farkında olan çalışan örgüte olan bağlılığını artırarak örgüt performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

Kamuda hizmet verenlerin çalışma şartları iyileştirilerek, terfi ya da görevde yükselmede liyakat esas alınarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması hedeflenmeli, örgütsel bağlılıkları bir mecburiyetten değil istekli bir tercihten kaynaklanmalıdır.

Ayrıca yapılan araştırmada katılanların büyük bir çoğunluğunun ödül almadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ödül alınabilen bir çalışma ortamı yaratmak

çalışanın kuruma olan bağlılığını dolayısıyla örgütsel performansını artırmasına katkıda bulunacaktır.

Örgüt performansının artırılmasında yöneticiler kadar çalışanlara da önemli görevler düşmektedir. Çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin başarısını ve performansını yükseltmek için çalışanların değişikliklere açık olması, kendilerini geliştirmesi, araştırmacı olması ve yenilikleri düzenli olarak takip etmesi gerekmektedir.

Bu araştırma örgütsel bağlılığın örgütsel performansa etkisini belirlemek amacıyla bir kamu kurumu olan Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Bu çalışma ileriki dönemler de başka illerde bulunan Sosyal Güvenlik Kurumlarında hatta ilçelerde bulunan Merkez Müdürlüklerinde uygulanarak daha başka bulgular saptanabilir. Mülakat, röportaj ve gözlem gibi araştırma yöntemlerini kullanarak örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak değerlendirilebilir. Memur olarak istihdam edilenlerin bağlılık düzeyleri ile sözleşmeli olarak istihdam edilenlerin bağlılık düzeyleri ayrı ayrı araştırılabilir. Tüm bu araştırmaların sonucunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edebilmek için örneklem genişletilebilir. Aynı anket formu başka kamu kurumlarında uygulanabilir. Kamu kurumlarında ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılarak örgütsel performansı artırmak için ideal çözümlere ulaşmak konusunda olumlu adımlar atılmış olacaktır. Böylelikle örgütlerin önem verdiği örgütsel bağlılık ile örgütsel performans kavramları ile ilgili literatüre katkı sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu (2006). s.1-27

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (2006)

Acuner, A. Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.57.

Ada, N., Alver, İ. ve Tatlı F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.8 S.2.

Afşar, S.T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları: 473, s.1.

Akın, Ö. (2009). İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi: ISO 500 büyük işletmede yapılan bir araştırma, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Akkoç, İ. Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, ss. 105-135, s. 116.

Al-Hakim, L. A. Y. & S. Hassan, (2011). "The Role of Middle MAnagers in Knowledge Management Implementation to Improve Organizational Performance in the Iraqi Mobile Telecommunication Sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3, No 5, pp. 948-965.

Apan A. (2008). *Yeni Kamu İşletimi Ve Performans Yönetimi*, Türk İdare Dergisi, Sayı:460.

Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Arslan, A. *Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim*, https://maliyedergisi.sgb.gov.tr/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20_A.%20ARSLAN_.pdf, 18.04.2019'da alınmıştır.

Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, ss. 24- 38.

Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Cingöz, A. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma, Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi, s.9.

Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya, s.55.

Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, R. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baş, İ. M. ve Artan, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Ankara: MPM Yayınları: 473, s.13.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*. Yıl 15, Sayı: 59. Ankara.

Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesinin (Balanced Scorecard) Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2): 209-228.

Benligiray S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir

Dulkadir, B. (2015). Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 Bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya.

Birchall, D, Tovstiga G., Morrison A. ve Gaule A. (2004). Innovation Performance Measurement: Striking the Right Balance, 1st Edition, Grist Ltd, United Kingdom.

Bogler, R. ve Somech A. (2004). *Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and Teacher Education*.20.2004: 277–289. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X04000125?via%3Dihub> adresinden 06.03.2019'da alınmıştır.

Boseline, P., Paauwe, J. ve Jansen, P. (2000). Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, Erim Report Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, October, Netherlands, s.21.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilig)*, 42, 111-126.

Chib, S. (2012). Quality of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace, SEGi Review, Vol.5, No.2, pp. 36-47.

Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri

Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in firm: An overview, *Research Policy*, Vol:19, No:2, s.185-192.

Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2. Basım,

Çakınberk, A., Derin N. ve Demirel E.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3.1: 89-121. <http://www.isarder.org/isardercom/2011vol3no1/e55.pdf> adresinden 20.02.2019'da alınmıştır.

Çelik, H. (2011). Yükseköğretim Kurumlarında Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgüt Performansına Etkileri Ve Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M, Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2010). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20. (1).

Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1

Daft, L. R. (2009). *Organization Theory and Design*, 10th Edition, Cengage Learning, U.S.A.

Danış, A. (2009). *Anadolu Teknik Ve Anadolu Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmit Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirtaş, Ö. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 262-290.

Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık, Tıpkı 7. Baskı.

Dinçer, S. (2011). *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*. İstanbul: Der Yayınları.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Donnell, F.J.O. ve Duffy, A.H.B. (2001). Modeling Design Development Performance, Proceedings of the International Workshop on Performance Measurement, Glasgow, s.1-20.

Dubin, R., Joseph, E. ve Porter W. (1975). *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*, Administrative Science Quarterly, Vol.20 Issue 3, September, s.414.

Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol:5, No:3, s.258-275.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora, Bursa.

Elitaş, C., Ağca, V. (2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, ss. 343-370.

Eren E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13. Basım). İstanbul: Beta Basım.

Eriş, E. D., Bulut, Z. A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi*, (3. Baskı) Editör: Prof. Dr. Muazzez Babacan, İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Ankara: Detay Yayıncılık.

Fitz-Enz, J, Philips J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.104.

Flippini, R. (1998) Trade-off and Compatibility Between Performance: Definitions and Empirical Evidence, International Journal of Production Research, Vol. 36 (12). pp. 3379-3406.

Gallie D., Felstead A. and Green F. (2001). *Employer Policies And Organizational Commitment In Britain 1992-97*, Journal of Management Studies, Vol. 38, Issue 8, December, s.1081.

Gavrea C, Ilieş L. ve Stegorean R. (2011). Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, 285-300

Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi, Ankara.

Grusky O. (1966). *Career Mobility And Organizational Commitment*", *Administrative Science Quarterly*, Vol.10, Issue 4, March, s.488.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. (3.Basım). Ankara: Nobel Yayınları, 275-293.

Hasan, M. ve Kerr, R. (2003). The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, The TQM Magazine, Vol:15, No:4, 2003, s.288.

Haynes, P. ve Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol:12, No:4, s.244.

Hedges, J.N. (1983). *Job Commitment In America: Is It Waxing Or Waning*. *Montly Labor Review*, 21-24.

Hulpia, H., Devos, G. ve Keer H.V. (2010). *The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach*. *The Journal of Educational Research*. 103: 40–52. <https://doi.org/10.1080/00220670903231201> adresinden 20.02.2019'da alınmıştır.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s.14,

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Kabadayı, E. T. (2002). “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, ss.61-75.

Kafdağı, T. (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul,

Kanıbir, H. (2004) . Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye Ve Organizasyona Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi*, 1(3). 77-85.

Kanjı, G. K. (2002). Performance Measurement System, Total Quality Management, cilt. 13, S.5, ss. 715-728.

Kaplan, R. ve Norton, D., (1999). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Karabey, C.N, İşcan Ö.F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, Sayı:2, s.232.

Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, s.51. Denizli.

Kaya, O. (2007). *Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8.28:200211. <https://www.researchgate.net/publication/242287677> adresinden 19.02.2019’da alınmıştır.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçyiğit, M. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine

Etkileri: İzmir İlindeki Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Koh, H. T. (2010). *Achieving High Organizational Performance: An Examination of the Importance of Formulation-Implementation Balance, Receptive Culture and Proactive Capabilities*, PhD Thesis, The University of Adelaide, Business School, Australia.

Korkmaz, O. (2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yönetimi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri*, Ankara.

Kreitner R., Kinicki A. (2010). *Organizational Behavior*, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA, s.166.

Kueng, P. ve Krahn, A. (1999). Building a Process Performance Measurement System -some early experiences, *Journal of Scientific & Industrial Research*, Vol:58, No:3-4,149-159.

Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, Vol:41, No:9, s.23-35.

Lin, C. Y, ve T. H. Kuo. (2007). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No. 7 pp.1066-1083.

Liou, S.R. (2008). *An Analysis of the Concept of Organizational Commitment*, *Nursing Forum*, Philadelphia: Jul-Sep, 43(3):116-125.

Lusthaus, C. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, IDRC, Canada.

Malkoç, N. (2018). *Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Marrien-Wesbter Sözlüğü, <http://www.m-w.com> 07.03.2019'da alınmıştır.

Mc Grath, Rita Gunther (1995), Defining and Developing Competence, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.4, s.251.

McCracken, Melody Je; Thomas F. McIlwain; Myron D. Fottler; "Measuring Organizational Performance in the Hospital Industry: An Exploratory Comparison of Objective and Subjective Methods", Health Services Management Research, Vol. 14, No. 4, 2001, pp. 211-219.

McCroskey, S.D. (2007). The Relationship Between Leadership Practices and The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis, Ph.D. Thesis, Capella University. s.18

Menkü, M.U. (2006). Kalite Algısının Sosyal Temsilleri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.9

Met, Ö. ve Erdem. B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.2, ss. 53-73.

Mowday, R.T., Steers R.M. ve Porter L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Pres.

Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 205-228.

Newstrom W.J ve Davis K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9th Edition, McGraw-Hill, USA, s.198.

Onay Özkaya, M. , Kocabaş, İ.D. ve Kara, E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi, 13. (2).*

Ölçen, O. (2012). Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öz Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özer, M.A. (2009). Performans Yönetim Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:73, 3-29.

Özkalp, E.(2004). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 782, Eskişehir,

Özmutaf N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s. 42.

Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa.

Pekel, N. H. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Pizam, A. (2005). *International Encyclopedia of Hospitality Management*, 1st Edition, Butterworth-Heinemann, England.

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, [Electronic Version], (26 Şubat 2013). Jossey-Bass, United States of America.

Reichers, A. E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of management review* 10, 3: 465-476.

Pierre R.J., Devinney T.M, Yip G. and Johnson G. (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice* Journal of Management, Vol. 35 No. 3, 718-804.

Rolstadas, A. (1998). *Enterprise performance measurement*, International Journal of Operations & Production Management, Vol: 18, No: 9/10, s.989-999.

Yörüker, S., Karabeyli L., Kaya S., Özeren B, (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, TC Sayıştay Başkanlığı, Ankara.

Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Sayan, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü Ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, New York, John Wiley & Sons Inc, 5th Edition.

Sheldon Mary E. (1971). *Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization*, Administrative Science Quarterly, Vol.16 Issue 2, June, s.143.

Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol: 7- Sayı/No: 2: 261-278

Sink D., Scott, Thomas C. Tuttle & Sandra J. Devries (2006); "Productivity Measurement and Evaluation: What is Available," National Productivity Review, Cilt 3, Sayı 3, s.267

Sosyal

Güvenlik

Kurumu

Başkanlığı

<http://net.sgk.intra/wps/myportal/sgkintranet/kurumsal>

Sower, E. V. (2010). *Essentials of Quality with Cases and Experiential Exercises*, John Wiley and Sons, U.S.A.

Şener İ. (2011). *Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları Ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 74

Şengül, R.(2015). *Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 141-151.

Tamer, M. (2006). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*. Ankara: Ümit Ofset Matbaacılık

Tangen, S. (2002). Understanding the Concept of Productivity, Proceeding of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002), Taipei, Sweden, s.2.

Tangen, Stefan; "Performance Measurement: From Philosophy to Practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004, pp. 726-737.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9. (4)

Toraman, C., Abdioğlu, H., ve İşgüden, B.(2009).İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:1, 91-120

Torok, M. R. & Cordon P. J. (2002). Operational Profitability: Systematic Approaches for Continuous Improvement, 2nd Edition, John Wiley and Sons, New York.

Töre Başat H. (2009). Örgütsel performansın ölçülmesinde çok boyutlu ölçüm yaklaşımları ve performans prizmasına ilişkin bir uygulama Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Töre, H. (2009). "Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları Ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama" Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar

Tuncer, M. ve Yeşiltaş M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.5 (1). ss. 57-78.

Turunç Ö. (2006). Bilgi teknolojilerin Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta, s.17

Tüfekçi N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Türk Dil Kurumu. (2005). Türkçe Sözlük, (10. Basım). Ankara: TDK.

Tüzün, K. İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, s.76. Ankara

Tvorik, S.J. & Mcgiven, M.H. (1997). Determinants of organizational Performance, Management Decision, Vol:35, No:6

Uluköy, M. (2012). Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Uyargil C. vd, İnsan Kaynakları Yönetimi, (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık. s.244

Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, (2. Baskı): İstanbul: Arıkan Yayıncılık. s.2

Vural, B.A. , Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Wahjudi, D., Moses L. Singgih, Patdono Suwignjo ve Imam Baihaqi. (2013). The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms Proceeding of Industrial Engineering and Service Science, 2013.

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401-410.

Wasti, S. A. (2002). *Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context*. International Journal of Intercultural Relations, 26, 525–550.

Wiener Y. (1982) *Commitment in Organizations: A Normative View*, Academy of Management Review, Vol.7, No.3, s.418.

Yalçın A. ve İplik F.N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörleri Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 484-497.

Yaldız E. Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış, http://paribus.tr.googlepages.com/e_yaldiz.doc s.7 25.03.2019' da alınmıştır.

Yapar, İ. (2015). KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Yılmaz Ersoy S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Yiğit, İ. (2012). Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi – Bir Araştırma, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yücel, R. (2010). Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yükçü, S., Atağan, G. (2010). TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S.45, ss.28-35.

Yüreğir, Y, Nakıboğlu, A. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2), 545-562.

Ek 1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülmekte olan, “ **Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Performansa Etkisi: Kastamonu Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği** ” başlıklı Yüksek Lisans Tezi çerçevesinde yapılmaktadır. Anket formu ile elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır; kimin hangi cevabı verdiği üçüncü bir kişi ile paylaşılmayacaktır. Kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Elif BİLGİN KURUMLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Tez Danışmanı

I-TEMEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1.	Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek					
2.	Yaşınız:					
3.	Eğitim durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora					
4.	Mesleğiniz:					
5.	Kaç yıldır SGK'de çalışıyorsunuz?					
6.	Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? (toplam yıl olarak iş tecrübeniz?)					
7.	Aylık geliriniz ne kadardır?					
8.	Bu kurumda hiç ödül aldınız mı? () Evet () Hayır Ödül aldıysanız, kaç kez ödüllendirildiniz?					
II-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum. Aşağıda yer alan ifadeler ne derecede katıldığınızı karşılarında bulunan seçeneklerden, düşüncenize en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.						
9.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda (SGK) geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
10.	Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
11.	Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına	1	2	3	4	5

	söylemekten gurur duyuyorum.					
12.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
13.	Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
14.	İş arkadaşlarımla ilişkilerim çok iyidir.	1	2	3	4	5
15.	Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
16.	Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	1	2	3	4	5
17.	Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	1	2	3	4	5
18.	Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurumda burada sahip olduğum olanakları sahip olamayabilirim.	1	2	3	4	5
20.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünsem, yeni bir iş bulmam çok zor olacaktır.	1	2	3	4	5
21.	Bu kurumdan ayrılırsam hayatta büyük zararlara uğrarım.	1	2	3	4	5
22.	Bu kuruma duygusal olarak da bağlıyım.	1	2	3	4	5
23.	Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
24.	Bu kurumda yaptığım işi çok seviyorum.	1	2	3	4	5
25.	Kurum yönetiminin verdiği kararları genel olarak destekliyorum.	1	2	3	4	5
III- ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLGİLİ SORULAR						
Aşağıdaki alanlarda kurumunuzun performansını değerlendiriniz. 1= Çok kötü; 2=Kötü; 3= Orta, 4= İyi, 5= Çok iyi						
26.	Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi.	1	2	3	4	5
27.	Kurumun hizmet kalitesi.	1	2	3	4	5
28.	Kurumun insanları tatmin etme düzeyi.	1	2	3	4	5
29.	Kurumun insanları mutlu etme düzeyi.	1	2	3	4	5
30.	Çalışan memnuniyetinin sağlanması.	1	2	3	4	5
31.	Çalışanların verimliliği.	1	2	3	4	5
32.	Yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler.	1	2	3	4	5
33.	Yeni hizmetlerin ya da programların geliştirilmesi.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Elif BİLGİN KURUMLU, 1987 yılında Samsun' da doğdu. İlkokulu ve ortaokulu Samsun İlkadım ve İlköğretim okulunda okudu. 2004 yılında Mithat Paşa Lisesinden mezun oldu. 2006 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne kaydoldu. Bu bölümden 2010 yılında mezun oldu. 2012/Mart ayında Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığının açtığı Sosyal Güvenlik Denetmen Yardımcılığı yarışma sınavını kazanarak Giresun Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Sosyal Güvenlik Denetmen Yardımcısı olarak göreve başladı. 2015 yılında yeterlilik sınavında başarılı olarak Sosyal Güvenlik Denetmeni olarak görevine devam etti. Şu an aynı göreve Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde devam etmektedir. 2015 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2014 yılında Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği (İ.Ö) bölümüne kaydoldu bu bölümden 2016 yılında mezun oldu. 2016 yılında evlenmiş, 2018 yılında da oğlu dünyaya gelmiştir.