T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÜMİT DEMİRCİ
2501413477

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN

İSTANBUL – 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

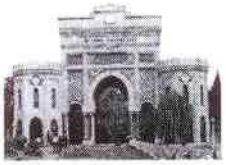
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÜMİT DEMİRCİ
2501413477

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN

İSTANBUL – 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501413477** numaralı **ÜMİT DEMİRCİ'nin** hazırladığı **"ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN, ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~DOKTORA TEZİ~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **27.09.2010 Pazartesi** günü saat **15.30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ /**~~**OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.ERDAL TEKARSLAN	Kabul	
DOÇ.DR.FATİH SEMERCİÖZ	Kabul	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN	Kabul	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

ÖZ

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ÜMİT DEMİRCİ

İşletmeler hızla gelişen ve değişen teknolojik gelişmelere bağlı olarak; sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanarak bir yandan rakipleriyle mücadele ederken, diğer yandan da pazar paylarını artırarak faaliyet gösterdikleri sektörde kendilerini güvende hissedebilecekleri bir yer edinme çabası içindedir. Bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynağına daha fazla önem vermek zorundadırlar. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak, büyük bir çabayı da beraberinde getirmiştir. Tüm bu değişimlere cevap verebilmek için ise, örgütlerin elindeki en güçlü silah insan kaynağıdır. Çünkü örgütleri oluşturan, yöneten, üreten ve üretileni tüketen yine insandır. Bu sebeple; örgütler varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır. Bunun için en üst düzeyden, en alt kademeye kadar tüm çalışanların belirli bir ölçütün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle de çalışanların performansının değerlendirmesi zorunludur. Bu açıdan bakıldığında çalışanların performansının yönetilmesi, sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde yoğunlaşılması organizasyonel başarı için stratejik bir süreç olmaktadır.

Günümüzde temel olarak aynı amaç için birçok işletme farklı performans yönetim sistemlerini ve farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu çalışmaya konu olan Balanced Scorecard performans değerlendirme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içerisinde uygulanması en zor ve meşakkatli olanıdır. Örgütsel başarının kurulmasıyla birlikte; örgütsel

Düzeltme: Öz üzerine ad-soyad ve tez başlığı eklenmiştir.

özdeşleşme ve örgütsel güven ortamının sağlanarak işletmelerin geleceği olumlu şekillenmesi dolayısıyla çalışan performansının artması beklenir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven çalışmaları, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yakınlaşma sürecidir. Bu yakınlaşma ile çalışan, kendisini örgütü ile kişiselleştirmektedir. Örgütsel özdeşleşmiş bir çalışan; doğal bir şekilde kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir.

İşinden hoşnut olan işgörenlerin verimli olacakları yönündeki inanc, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkilere dayalı hipotezlerin çıkış noktasıdır. Balanced Scorecard performans değerlendirme süreci, örgüt üyelerinin kişisel gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde bir araç olarak kullanılabilmektedir. Dolayısıyla, Balanced Scorecard performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülebilir.

Günümüzün en çok sözü edilen performans değerlendirme modellerinden biri; Balanced Scorecard performans değerlendirmesidir. Bu sistem, bir yönetici veya personelin, bağlı olduğu yöneticisi, varsa kendisine bağlı çalışan personeli, aynı seviyede görev yaptığı takım üyeleri, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm çalışanları ve yöneticileri ile kendi kendini değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel tek kaynağa dayalı performans değerlendirmelerinin, verimsizlikleri ve bahsedilen olumsuzlukları nedeniyle gündeme gelmiş sakıncaları da mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Balanced Scorecard, Hedef Kartı, Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Güven.

ABSTRACT

IMPACT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE

ÜMİT DEMİRCİ

Organizations, linked to the rapidly changing and developing technology, are in effort of increasing the confidence of their positions in the market by increasing their market share and competing with their competitors by using their sources. To achieve these goals, they need to give more importance to human resources. Being ahead the times results more energy consumption of the organizations. The most important source of the organizations for such changes is their human resources, since human constructs the organization and human is the producer and the consumer. Organizations are belong to humans and humans are the guaranty of the organizations' future, that's why starting from the lowest level to the upper most level within the organization, all employees need to present a supernormal success. This is the reason why performances of employees need to be evaluated. From this sight of view, management of employees' performances and majoring employees' development by benefiting from their performance are becoming strategic processes.

At the present day, for the same basic purpose, organizations use different performance evaluation systems and methods. Balance Scorecard, presented in this study, is the most difficult and gruelling method within such methods. Constructing the organizational success results organizational identification and organizational confedence and these actions lead to increase of performance of the employees. Organizational identification and organizational confedence is approaching of the

Amendment: Name-surname and thesis headline are added to the abstract.

purposes of both organization and the employee. This approaching is theidentification of the employee with his or her organization. An organziationally identified employee features adherent behaviours and traits to his or her organization, normally.

The idea; ‘Employees who are satisfied with their jobs will feature performance’, is the starting point of hypothesis between job satisfaction and work performance. Balanced Scorecard performance evaluation process may be used as a key tool to satisfy personal needs and satiety of organization members. Accordingly, Balanced Scorecard performance evaluation processes have an impact on the employees over their job satisfaction’s levels.

Balanced Scorecard performance evaluation method is one of the most mentioned performance evaluation method. This system may be defined as the evaluation of the manager or the employee or team members or colleagues of other departments between each other or may be defined as a self-evaluation. There are nonproductiveness and complications of perfomance evaluation processes based on only one resource.

Keywords: Performance Evaluation, Balance Scorecard, Target Card, Organizational Identification, Organizational Trust.

ÖNSÖZ

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı Örgütsel Davranış Bilimleri dalında yüksek lisans programı dahilinde yapılan bu tezde; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bireyin performansını arttıran etkenlerin, olumlu örgütsel sonuçlar ortaya çıkarabileceği araştırmacıların 1900'lü yılların başından itibaren konusu olmuştur. Bu düşünce çerçevesinde çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyindeki olumlu artışın, özellikle çalışan performansına etkileri olabileceği düşüncesi, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Çalışma, iş görenlerin işlerindeki psikolojik var olmalarını gösteren daha çok iş ortamına bağlı olarak değişen örgütle bütünleşmelerini, performanslarını, iş yerine aidiyetlerini ve örgütsel güven düzeylerini kapsamaktadır. Araştırma yöneticilere ve örgütlere, çalışanlarının örgütleriyle bütünleşmelerine yardımcı olmalarına, iş ortamlarını şekillendirmelerine katkıda bulunması amaç edinmiştir.

Araştırma uygulaması, yapı sektörün öncü kuruluşlardan olan firmanın bünyesindeki fabrikalarda çalışanlar üzerinde gerçekleşmiştir. Uygulanan anketler ile derlenen verilere, uygulanan istatistik analizlerin sonuçlarına "Bulgular" bölümünde yer verilmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZ…...……..I
ABSTRACT……...…….....III
ÖNSÖZ……..…….....……V
İÇİNDEKİLER…….....…….VI
ŞEKİLLERİN LİSTESİ…….....IX
TABLOLAR LİSTESİ……...…….....X

GİRİŞ ……....……..1

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI ……..….....3

1.1. Araştırmanın Amacı …….3
1.2. Araştırmanın Önemi …….4
1.3. Araştırmanın Kapsamı ……..…….5
1.4. Araştırmanın Kısıtları ……..…….....6

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ……7

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı……..7
2.1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Sosyal Kimlik Kuramı İle İlişkisi.....9
2.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Benlik Sınıflandırması İle İlişkisi...17
2.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Özellikleri....……19
2.1.4. Örgütsel Özdeşleşmenin İlgili Kavramlar Arasındaki Farkı...21
2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Belirleyicileri……..23
2.2.1. Bireysel Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler…….……23
2.2.2. Lider Özelliklerine İlişkin Belirleyiciler…….……24
2.2.3. Örgütsel Özelliklere İlişkin Belirleyiciler…….…….....26
2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri……..…...……28
2.3.1. Scott,Corman ve Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli……..28

2.3.2. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli……...29
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları……..…….30

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ……...32

3.1. Güven Kavramının Tanımı ve Özellikleri……..……..32
3.1.1. Güven Türleri……36
3.1.1.1. Hesaplanmış Güven……39
3.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven……..39
3.1.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven……..…..40
3.2. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı ve Tarihi……...41
3.3. Örgütsel Güvenin Boyutları ve Önemi……..……46
3.4. Örgütsel Güven Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Sonuçları……48

4. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME……...51

4.1. Performans Kavramı……...51
4.2. Performans Yönetim Sistemi ……..52
4.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Özellikleri……....54
4.4. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Genel Bir Bakış ve Yetersizlikleri……..57
4.5. Performans Değerleme Yöntemlerinden Balanced Scorecard Yöntemi…….……..60
4.5.1. Balanced Scorecard Yönteminin Özellikleri ……..….....60
4.5.2. Balanced Scorecard Yönteminin Performans Boyutları ve İlkeleri ….....62
4.5.3. Balanced Scorecard Yönteminin Yararları……....65
4.5.4. Balanced Score Card Yönteminin Oluşturulma Süreci…....66
4.5.5. Balanced Scorecard Yöntemine Karşı Eleştiriler……71
4.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı ile İlişkisi ……..……...73

5. YÖNTEM……...77

5.1. Araştırmanın Tasarımı……..……...77
5.2. Hipotezler ve Ön Kabuller…….……77
5.2.1. Hipotezler……78
5.2.2. Ön Kabuller…….……80
5.3. Veri Toplama Araçları ve Uygulamanın Gerçekleştiği Firmada Performans Yönteminin İşleyişi…..…..……80
5.4. Katılımcılar…….89
5.5. Uygulanan İstatistiki Analizler……...90

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME……...…….....92

6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri ……..93
6.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları ……..……...95
6.3. Faktör Analizi……..……96
6.3.1. Güven Ölçeği Faktör Analizi……...96
6.3.2. Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi……..……98
6.4. Korelasyon Analizi……..……..……...99
6.5. Fark Testleri…….……100

SONUÇ……108

KAYNAKÇA……...……...……...114

EKLER…….……133

Ek 1: Faktör Analizi Detayları…….....133
Ek 2: Anket Formu…….....135
Ek 3: Performans Değerlendirme Kriterleri……137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Sosyal Davranışın Hipotetik Hattı Şekli…….....15
Şekil 2 : Genişletilmiş Özdeşleşme Model……30
Şekil 3 : Güven Oluşum Aşamaları……...41
Şekil 4 : Yönetici, Çalışan ve Performans Arasında Algılanabilir İlişkiler……..58
Şekil 5 : Balanced Scorecard'ın Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması.....68
Şekil 6 : Katılımcıların Çalışma Yılı Dağılımı…….94
Şekil 7 : Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı……..94
Şekil 8 : Güven Kavramı Faktör Analizi Özdeğerleri Grafiği…….97
Şekil 9 : Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Faktör Analizi Özdeğerleri Grafiği……..98

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 :Güven Biçimleri…….38
Tablo 2 : Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri…….....59
Tablo 3 :Önerilen Blanced Scorecard Ölçüleri……..……...64
Tablo 4 : Kişisel Hedefler……..84
Tablo 5 :Yönlendirilmiş Hedefler…….87
Tablo 6 : Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama…….....91
Tablo 7 : Katılımcıların Çalışma Yılı Dağılımı…….……..…….**.....**93
Tablo 8 : Katılımcıların İş tecrübesi Dağılım ……...……94
Tablo 9 : Cronbach's Alpha Değerleri ……..…….....96
Tablo 10 :Güven Ölçeği İçin Faktör Analizi Özet Tablosu……...….....97
Tablo 11 :Örgüsel Özdeşleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi Özet Tablosu…….....98
Tablo 12: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri…….....99
Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi...100
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre yapılmış LSD ve Bonferroni Test Sonuçları…….101
Tablo 15:Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA)Testi.102
Tablo 16:Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi...103
Tablo 17: Bu İşyerinde Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi……..104
Tablo 18: Statüye Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Test…….....105

GİRİŞ

Dünyamızın ticari olarak giderek küçülmesi, küreselleşme süreci ile birlikte sınırların ortadan kalkması, rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği ortamların oluşmasına neden olmuştur. Küreselleşme olgusunun getirdiği sürekli ve hızlı değişim gösteren süreç içerisinde, rekabet şartlarının gittikçe zorlaştığı günümüz şartlarında; örgütlerin kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırabilmeleri ve değişimlere kısa sürede adapte olabilmeleri hayati önem arz etmektedir. Yaşanan tüm bu değişimler; örgütleri farklı olguların arayışına itmiştir. Örgütsel başarıya ulaşmak için uğraş veren yöneticiler; insan gücünden optimum verim elde etmenin, verim elde ederken de, ‘’en önemli kaynak olan insan kaynağının’’ önemini kavrayarak vizyonlarını bu oluşum doğrultusunda organize etme gerekliliğini kavramışlardır.

Teknolojik gelişmeler; dolayısıyla ekonomik ve toplumsal gelişmeler örgütlerin farklı bakış açıları ile şekillenmesine neden olmuştur. Bu farklı şekillenme içerisinde, çalışanların yaptıkları işten memnun olmalarından, sürekli artan motivasyon ivmeleri, liderleriyle hatta örgütleri ile özdeşleşmelere giderek aidiyet duygularını tatmin etmeye kadar gitmişlerdir. Çalışanlar kendilerini ait hissettikleri bir ortamda daha güvenli hareket alanı sağlayarak, daha pozitif bakış açısı ile çalışacaklardır. Bu olumlu ortamların sağlandığı durumlarda çalışanların motivasyonları artarak, performanslarını üst düzeyde sergileme şansını elde edebileceklerdir.

Günümüzün sürekli değişen koşullarında; örgütlerin rekabet ortamlarında kalıcı olabilmelerinde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kavramlarının daha önemli ve etkin hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Son yıllarda örgütlerin çalışanlarına yönelik düzenledikleri sürekli eğitimler, ücret politikaları, motivasyon arttırma odaklı çalışmaları; yenilenen örgütsel prosesler, çalışanın örgütte tutunmasını sağlayıp, örgüte bağlılığın oluşmasına yardımcı olmaya yöneliktir. Ortak amaç; çalışanın performansının artmasına katkı sağlanması ve bu katkı ile paralel gelişim gösterecek olan optimum verim elde etmektir.

Örgütsel davranış ile hiyerarşik düzen içerisinde, çalışan nerede durduğunu, nasıl bir ortamda ne tür amaçlarla ve ne tür nedenlerle örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel güvenin oluştuğu bilinebilirse, bu ortamların ve iletişim biçimlerinin sağlanması için duygusal bağlar ile beslenerek, misyonunu daha net algılayabilecek ve yerine getirebilecektir. Bu doğrultuda yönetici, çalışanın örgütle ilgili ne düşündüğünü ve nasıl bir duyguya sahip olduğunu bilirse; işine yönelik tutumlarını olumlu yönde oluşturmaya çalışacak, dolayısıyla iş performansını artırabilmesi için uğraş verecektir.

Bu çalışmada; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Aynı zamanda örgütsel güven boyutlarından bilişsel veya duyuşsal boyutlarından hangisinin daha fazla oranda gerçekleştirdiği belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; yapılan araştırmanın amacının ne olduğunu neden böyle bir araştırma yapılmak istendiğini, araştırmanın önemi, kapsamı içerisinde kalan ve kapsam dışında gözükse de; etkilediği ve etkilendiği konuların ne olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel özdeşimin kavramsal tanımı ile Sosyal Kimlik Kuramı ile Benlik Sınıflandırma Kuramları'nın kavramsal çerçevesi tanımlanarak, özdeşleşme ile ilgi düzeyleri araştırılmıştır. Daha sonra örgütsel özdeşimin benzer kavramlar arasındaki farkı ve örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin sonuçları ve modelleri ile bu bölüm sonlanmıştır.

Üçüncü bölümde, güvenin tanımı yapılarak, güven türleri, örgütsel güvenin tanımı ve tarihi ile beraber örgütsel güvenin sonuçları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, performans yönetim sistemi ve geleneksel performans yönetim sisteminin yetersizlikleri ve performans değerleme yöntemlerinden Blanced Scorecard incelenmiştir.

Altıncı bölümde, araştırmanın modeli, hipotezleri ve veri toplama araçları anlatılmıştır. Araştırmanın nerede uygulandığı ve istatistiksel analizler bu bölümde ele alınmış, ilgili konuda litaratür taraması yapılarak, ampirik bir çalışmaya zemin hazırlamak adına toplanan veriler bir araya getirilerek, açıklanmaya çalışılmıştır. Anket formu düzenlenmiş ve elde edilen bulguların; SPSS sistemi ile değerlendirilmesi yapılmıştır. İncelememize geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları da eklenerek ve sonuçlar yorumlanarak temel ve alt hipotez testlerinin sonuçları ifade edilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Bu çalışmanın sonuçlarının; insan kaynaklarında uygulanabileceği, aynı zamanda ileriki araştırmalara örnek teşkil edeceği düşünülerek tasarlanmıştır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin, çalışan performanslarına yönelik etkisini belirlemektir. Aynı zamanda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven algılamalarının, çalışan performansı üzerindeki demografik etkenlerin etkisinin ne olduğunu belirlemeye çalışmaktır.

Araştırma, organizasyon performansını çok boyutlu olarak değerlendiren modelleri kapsamaktadır. Bu bağlamda yapılan literatür incelemesinde, performans değerleme konusunda stratejik performans yönetim sisteminin bugün ve gelecekte uygulanabilirliği açısından daha uygun olduğu görülmektedir.

Bazı işletmelerin, performans değerleme sistemini ve ilgili verileri, stratejik hedeflerin belirlenmesi, iş rotasyonu, iş zenginleştirmesi, işten çıkartma, kariyer planlama ve yönetimi, ücretlendirme, eğitim faaliyetleri ve terfi gibi kararların alınmasında tam olarak yansıtılmadığı ya da yansıtılamadığı görülmektedir. Öte yandan, birçok işletme de, performans değerleme ile ilgili elde edilen verilerin,

kararlarda kullanılmasına karşın, temelde çalışanların alınan kararlardaki gösterdikleri tepkileri göz önünde bulundurulmadığı için, olması gerekli etkinliğin ve yeterliliğin azaldığı gözlemlenmektedir. Performans değerlemesi yapılırken, yönetim ve çalışan açısından adil bir tavır sergilenmeli ve çalışan güven duyguları ile değerlemenin hakkaniyet çerçevesinde yapıldığını bilmelidir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yöneticiler, çalışanları için kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri, doğru, dürüst, aynı zamanda beklentilerine karşılık bulabilecekleri bir ortam sağlayıp, örgüt ile aidiyet duygularının da tatmin edilmesinin ve örgütle özdeşleşmelerinin sağlanılması için çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar, örgütte ‘’biz’’ kavramını yerleştirip örgütsel birlik ve beraberliklerinin artmasını sağlayarak, başarılarını arttırmak için davranışlar geliştirmeye yöneliktir.

Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlarla örgütsel özdeşleşmelerin belirleyici unsurlarını bilmek yöneticiler açısından çalışan performansını arttırmada bilgi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Hiçbir yöneticinin çalışanlarına örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel güveni dikte etmesi düşünülemez. Çünkü bu tutum ve davranışlar belli bir zamanın geçmesi sonucu, çalışanın örgütü ile etkileşime girmesi ile gerçekleşir. İşte bu noktada yönetici, örgütünde nasıl bir ortamda, nasıl bir iletişim ağı içerisinde ve hangi liderlik tipinde çalışanın nasıl tutum ve davranış göstermesini bilmesi; yönetici ile birlikte çalışanın da yarınına ilişkin sonuçlar çıkaracaktır.

Örgütteki davranış ve tutumların, örgütün başarısı için önemi büyüktür. Bu önemin farkında olan araştırmacılar, çalışmalarını ilgili alan içerisinde devam ettirerek; insan etkeninin örgütsel ve çalışan performansı için önemini belirten çalışmalar yaparak, iş yaşamında yol gösterici nitelik taşıyan göstergeler sunmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler sonucunda, değişimlerin hızlı yaşandığı bir organizasyon yapı ve bu yapıya; uyma, benimseme dolayısıyla özdeşleşme aynı zamanda örgütsel güvenin oluşması, çalışanın performans değerlerini artırması

yönünden önem teşkil etmektedir. Olumlu Örgütsel güvene sahip çalışanların özdeşleşmeleri sonucunda performanslarının artması beklenir. Literatürümüzde; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven konuları yeterince incelenmemiş ve performans arasındaki ilişki üzerine benzer bir araştırma olmamasından kaynaklanan özelliği sebebiyle; bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı açısından önem arz etmektedir.

Çalışanın performans düzeyi; örgütsel güven ile birlikte özdeşleşmenin sağlandığı durumlarda artış göstermesi beklenmektedir. İlgili durumun tersi yönünde ise bir azalış göstermesi söz konusu olabilir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kavramlarının diğer benzer kavramlar arasındaki farklılıkları ve paralelliği belirtmek, literatüre katkı sağlayan bir çalışma olması açısından da bir önem teşkil etmektedir.

Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri sonucunda işlerini yaparken daha azimli ve hevesli şekilde çaba göstermeleri, örgütlerine sahip çıkmalarını, daha yararlı çalışmalar yapmalarına yol açacaktır. Yöneticinin örgütsel başarı sağlamaları ve örgütlerin geleceği adına; bu durumu ortaya çıkarmaya çalışması ve farkındalık kazanmaları önemlidir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, yapı sektöründe faaliyet gösteren firmanın, 150 çalışanından alınan verilerin sonuçlarını kapsamaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel güvenin, çalışanın performansını artırmada itici bir güç olduğunun belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında, örgütsel güvenin oluşmasında, çalışanın performansının itici bir güç olması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi tutumların; örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven oluşmasında olan ilişkisi çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtları şu şekildedir;

1. Bu araştırma sadece çalışmayı yaptığımız firmanın çalışan personel üzerinde yapıldığı için sonuçlarının imalat sektöründeki diğer fabrikalarda çalışan personele genellenmesi olası değildir.
2. Hedef kitleyi çalışanların hepsi değil, sadece yöneticiler ve memur statüsündeki kişilerden oluşturmaktadır.
3. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve çalışan performans değişkenlerinden üçü ile ilişkilendirilmiş bir kaynağa erişilemedi.
4. Yeterli ölçüde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven üzerine Türkçe kaynağa ulaşılamadı.
5. Araştırma, konu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı verilerle kısıtlıdır. Bunun yanında sınırlı örneklem grupları için anlam taşımaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ

İlgili konu başlığında; literatür taraması sonucunda yapılmış olan örgütsel özdeşleme ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Örgüt ile çalışanlardan, dengeli ilişkiler sistemi kurulması istenerek karşılıklı yararlar beklenir. Şüphesiz iki tarafın birbirlerinden karşılıklı olarak duydukları memnuniyetleri, iki taraf için de olumlu bir durumdur. Ancak örgütün ve çalışanın birbirlerinden memnun olmaması, ilişkinin sona ermesi demektir. Dolayısıyla çalışanların örgüte yaptığı katkılar ölçüsünde örgüt devamını sürdürebilmektedir.[1] Örgütün devamlılık gösterebilmesi, çalışanın örgüte olan katkısını artırabilmek için yapılan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin önemini zamanla ön plana çıkarmıştır.

İnsanlar evleriyle, çocuklarının başarılarıyla, örgütleriyle özdeşleşirler. Bağlı olduğu örgütün başarılarını ve sorunlarını kendi başarı ve sorunlarıymış gibi yakından ilgilenirler. Bu bakımdan kendini o grubun değerleriyle çok yakından bağlanmış olan kişi, özdeşleştiği grubun hayal kırıklığı yaratması sonucu kendisine olan saygısını da kolayca yitirebilir.[2] Dolayısıyla birey bağlı olduğu kurumun başarı ve ya başarısızlığını kolaylıkla içselleştirebilir.

Özdeşleşme, bir objeye karşı duygusal olarak yakınlığın ilk şeklidir. Özdeşleşme sürecinde geriye dönüş yaparak, ben içindeki yansımasıyla özdeşleşmeye başka bir nitelik kazandırır. Özdeşleşme aynı zamanda bir kişiyle

[1] İsmet Barutçugil, **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 17-18.
[2] Engin Geçtan, **Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar**, 8. bs., İstanbul, Remzi Kitapevi, 1992, s. 194.

aralarında ortaklık algısının oluşmasıyla, ‘’yaşantı birliği’’ niteliğinin kazanmasıdır.[3]

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılmış bazı tanımlar şu şekildedir: “bireyin sosyal kategori ya da gruba ait olma algısı”. Başka bir tanımda ”bireyin kendisini üyesi olarak gördüğü grup veya sosyal kategoriye yönelik duygusal tutumları” ve ‘’örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir.’’ olarak tariflenmektedir. Son olarak Tajfel, örgütsel özdeşleşmeyi; “bir gruba üye olduğunu kabullenme ve bu üyeliğe değer verme ve önemli bulma” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan görüldüğü gibi, özdeşleşme; insanla, grupla veya örgütle oluşabilir.[4] Örgütle özdeşleşme; kişinin kendini örgütün kimliği ile tanımlaması şeklinde oluşurken, bireyle özdeşleşme ise diğer bir kişinin özelliklerine benzemesi ve kendini o kişi gibi ifade etmesi şeklinde oluşmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın, sosyal hayatta ilişki içerisinde olduğu insanlarla aynı zamanda farklı yapılarla da özdeşleşmesi olası bir durumdur.

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımların benzer yönü; örgüt üyesinin, örgütün değerleriyle bütünleşmesi ve bu üyelikten gurur duyması yönündedir. Çalışan, örgütü ile özdeşleşme gerçekleştirdiği oranda, kendi benliği de örgüt üyeliğiyle bütünleşmiş olacaktır. Bu güçlü örgütsel özdeşleşme ile çalışan, kendini ifade ederken devamlı örgüt üyeliğini ön plana çıkaracaktır.[5] Kişi kanıksadığı örgüt üyeliğini, kimliğinin bir parçası olarak benimseyecektir.

Örgüt kuramcılarının, son yıllardaki yaptığı çalışmaların bir kısmı; çalışanların kendilerini örgütleriyle ilişkileri yönünden, tanımlamanın çeşitli yönlerini araştırmak olmuştur. Örgüt ile çalışan arasındaki bağı açıklamaya yönelik bu özdeşleşme çalışmaları sonucunda, özdeşleşme kavramı işyerlerinde

[3] Sigmund Freud, **Kitle Psikolojisi**, Çev. Kamuran Şipal, 3. bs., İstanbul, Cem Yayınevi, 2006, s. 57.
[4] Ale Smidts, v.d., ‘’The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification’’, **Erasmus Research İnstitute of Manegement**, 2000, s. 6.
[5] Blake E. Ashforth, Fred Mael, ‘’Social İdentity Theory and The Organizations’’, **Academy of Management Review**, Vol. 14, 1989, s. 23.

uygulanmaya başlamıştır.[6] Uygulamaların devamı neticesinde, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve üyelik bağları da ölçümlenmiş olacaktır.

2.1.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SOSYAL KİMLİK KURAMI İLE İLİŞKİSİ

Sosyal psikoloji; birey ile grup arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Psikoloji ise insan davranışlarının, diğer insanlardan nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışır. Psikoloji, bu etkileşimi açıkladığı düzeyde toplumsaldır. Dolayısıyla tutumlar, inançlar, değerler ve bunların süreç içerisinde gösterdikleri değişimler de sosyal psikolojiktir.[7] En genel anlamıyla ‘’sosyal psikolojinin konusu, birey-toplum (grup) etkileşimidir.’’[8] Gruplar arasındaki ilişkiler çok kapsamlı, zor ve karmaşık problemleri içeren bir yapıya sahiptir. Bu nedenden dolayı sosyal psikoloji katı kuramsal sistemlerden ziyade yaklaşımlar ve bakış açı biçimleri ile karşımıza çıkmaktadır.[9] Sosyal psikoloji bilim dalı, psikoloji bilimi kadar kişinin hayatında ve çalışma yaşamının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sosyal psikoloji birey ile grup arasındaki etkileşimi incelendiğine göre grup; ‘’etkileşim halinde olan birden fazla insan’’ olarak tanımlanmıştır. İnsanlar neden gruplara katılma ihtiyacı duyar? İnsanlar gruba katılarak ne fayda sağlamaya çalışır? Bu soruların cevabının bir kısmını şöyle açıklayabiliriz: Bir gruba katılmak, psikolojik ve sosyal gereksinimlerimizi karşılamamıza katkı sağlar. Kendimizi güvende hissetmemize yardım eder. Girdiği grup sayesinde, diğer grupların bilmediği konularda bilgi sahibi olur. Son olarak ‘’grup üyeliği, olumlu bir sosyal kimlik edinmemizi sağlar.’’ Açıkladığımız bu sebepler; toplumdaki yerimizi

---

[6] Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, “Organizational Images And Member Idetification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, 1994, s. 239.

[7] Michael A. Hogg, Dominic Abrams, ‘’Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes’’, **London and New York: Routledge**. 1988, Aktaran H. Andaç Demirtaş, ‘’Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar’’, **Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Bahar, 2003, s. 124-125.

[8] Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar : Sosyal Psikolojiye Giriş**, 11. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi, 2008, s. 23.

[9] Henri Tajfel, ‘’Social Psychology of Intergroup Relations’’, **Annual Reviews Psychology**, Vol. 33, 1982, s. 1.

belirlemede, ait olduğumuz grubun şu andaki yerinin etkin olduğunu ifade etmektedir.[10] Dolayısıyla gruplara girme ihtiyacının oluşması, bir kısmıyla sosyal kimlik edinmekten kaynaklanmaktadır. Sosyal kimlik edinmemizin kavramsal boyutunu açıklamak için de Sosyal Kimlik Kuramı'nı ele almak gerekmektedir.

Sosyal Kimlik Kuramı; 1970 yıllarında gruplar arası davranışlar ile grup dışındakilere karşı gösterdikleri ayrımcı davranışların psikolojik yönünü açıklamak üzere Henri Tajfel ve John Turner tarafından ortaya atılmıştır. Tajfel'e göre sosyal kimlik: "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır.''[11] diye ifade etmiştir.

Allport, psikoloji insan zihninde meydana geldiğini dolayısıyla araştırmalar bireye yönelik olacağından çalışmaların daha ayrıntılı olması gerektiğini ifade etmiştir. İnsanlar grup içine girdiklerinde, birbirlerinden farklılıkları göze çarpmaktadır. O dönemdeki Allport ve diğer araştırmacıların indirgemeci yaklaşımına karşı Avrupa'daki sosyal psikologlar, insan ile toplum arasındaki dinamik ilişkiyi ele alarak, insan davranışının toplumsal boyutu üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Böylece bireysel tabanlı Sosyal Kimlik Kuramı'nın ilk izleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda; Sosyal Kimlik Kuramı ile gruplar arası davranışları ve algıları açıklamada, güdüsel ve bilişsel süreçlerin önemi vurgulamıştır.[12]

Sosyal Kimlik Kuramı'nın bir takım varsayımları mevcuttur. Bu varsayımları şöyle sıralayabiliriz:[13]

[10] Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 284-285.
[11] Rolf Van Dick, ''Identification in Organizational Contexts: Linking Theory end Reseach From Social and Organizational Psychology'', **İnternational Journal of Management Reveus**. Vol. 3, 2001, s. 269.
[12] Robert M. Farr, **The Roots Of Modern Social Psychology: 1872-1954**, Oxford: Blackvvell. 1996, s. 105. Aktaran Demirtaş, ''Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar'', s. 126.
[13] A.e., s. 129.

1. Bireyler, kendilerini sahip oldukları sosyal gruba göre tanımlayıp sınıflandırırlar. Bu sınıflandırma ile kendilerini o grupla özdeşleştirirler. Bu özdeşleşme sonucunda, kişilerin sosyal kimlikleri oluşur.[14]
2. Bireyin ait olmadığı sosyal çevredeki gruplar, bireye karşılaştırma yapmak için bir ortam oluşturur.[15] Bu karşılaştırma ve değerlemeler; belirli davranış ve tutumlara yüklenen anlamlarla ilgilidir.[16]
3. İnsanlar olumlu sosyal kimlik yapısına sahip olmak istediklerinden, sosyal karşılaştırma yaparken kendi gruplarını diğer gruplardan üstün görme eğilimindedirler. Bu sürece ‘’grup kayırmacılığı’’ adı verilir.[17]
4. Bireyin sosyal kimliğinin olumlu veya olumsuz olması, kendi grubunun öznel yapısına bağlıdır. Kendi grubunu başka gruplarla karşılaştırdığında kendi grubunun değeri düşük çıkabilir. Bu durum, bireyin sosyal kimliğinin olumsuz olmasına neden olacaktır.[18]

Sosyal Kimlik Kuramı’nın merkezinde sosyal sınıflandırma süreci bulunmaktadır.[19] Bireyler kendilerini ve diğerlerini; örgütsel üyelikler, yaş, cinsiyet gibi çeşitli sosyal gruplara ayırma suretiyle sınıflandırma yaparlar.[20] Kişinin zihinsel ve psikolojik olarak yaptığı sınıflandırmaların daha iyi anlaşılmasında, Sosyal Kimlik Kuramı’nın etkisi büyüktür.

---

[14] John C. Turner, **Rediscovering The Social Group: A Self Categorization Theory.** Oxford: Basil Blakcwell. 1987, s. 30. Aktaran a.e.

[15] John C. Turner, "Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour." **European Journal of Social Psychology**, Vol. 5, 1975, s. 30. Aktaran a.e, s. 130.

[16] A.e.

[17] B. Doosje, N. Ellemers, "Stereotyping Under Threat: The Role of Group Identification." **The Social Ppsychology of Sstereotyping And Group Life**. Ed. R. Spears, v.d., Oxford: Blackwell. 1997, s. 70. Aktaran a.e.

[18] Susan Condor, "Social Stereotypes And Social İdentity." **Social Identity Theory: Constructive And Critical Aadvances**. Ed. D. Abrams ve M. A. Hogg. London: Harvester Wheat Sheaf, 1990, s. 245. Aktaran a.e.

[19] P. Anastasio, v.d., "Categorization, Recategorization And Common Group İdentity". **The Social Psychology of Stereotyping And Group Life**. Ed. R. Spears, v.d., Oxford: Blackwell. 1997, s. 246. Aktaran a.e., s. 133.

[20] Fred Mael, Blake E. Ashforth, ‘’Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification’’, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 13, 1992, s. 104.

Sosyal sınıflanmanın oluşabilmesi için; insanların kendilerini birer birey olarak değil, toplumsal bir grubun üyesi olarak algılamaları gerekmektedir. Yani kişiler, kendilerini insanlar olarak değil de beyazlar, siyahlar, Türk'ler olarak adlandırırlar.[21] Bununla birlikte insanlar, sürekli kimlik oluşturma çabasında değillerdir. Sadece gruplarla ve insanlarla ilişkide olduklarında kimlik oluşturma sürecine girerler.[22]

İnsanlar sosyal ve fiziksel çevre koşullarında yaşamlarını sürdürürken, binlerce bilgiyle karşı karşıya kalırlar. Bu binlerce bilgi, özellikle günümüz koşullarında hızlı gelmekte, algılamak ve yorumlamak, dolayısıyla kullanması mümkün olamamaktadır. Çünkü insanın böyle bir kapasitesi mevcut değildir. İnsan bu gelen tüm bilgileri, ancak sınıflandırma süreci sonucunda anlaşılır ve kullanabilir hale getirir. Böylece insan aşırı bilgi yükünden kurtulmuş olur.[23]

Sınıflandırmayı genel olarak, grupların birbirlerinden ayrılan yönlerinden bir ya da birkaçı ile yaparız. Sosyal Kimlik Kuramı'na göre; özdeşleşmenin en önemli koşulu, sınıflandırmadır. Bir insan hiç tanımadığı veya sevmediği grupla özdeşleşebilir. Önemli olan, kendisini o gruba ait hissetmesidir. Ancak sınıflandırmanın yapabilmesi için mutlaka karşıt bir grubun olması gerekmektedir.[24] Kişinin, kendine yakın özellikte olan gruplar arasında seçim yapmayı sağlar.

Özetle, sınıflandırma süreci bizlere üç fayda sağlamaktadır. Birincisi; bu süreç yoluyla algılanması zor olan yararlı bilgiler edinerek, gereksiz bilgilerden de kaçınırız. İkincisi; sınıflandırma, kendimizi değerlendirme yönünde olumlu katkılar sağlar. Son olarak da, bu süreç, dünyayı daha net ve belirgin görmemizi sağlar.[25]

---

[21] D. M. Mackie, v.d., "Social Psychological Foundations of Stereotype Formation." **Stereotype And Stereotyping**. Ed. C. N. Macrae. v.d. NY: Guilford. 1996. s. 42. Aktaran Demirtaş, ''Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar'', s. 133.

[22] Tajfel, a.g.e., s. 2.

[23] Ali Dönmez, "Bilişsel Sosyal Şemalar", **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi**, No. 14, 1992, s. 131.

[24] Nuran Hortaçsu, **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 2007, s. 27-66.

[25] H. Andaç Demirtaş, ''Sosyal Sınıflandırma, Kişiler Arası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet,'' **Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Güz, 2004, s. 38.

Sınıflandırma yapılırken temel olarak şu boyutlardan faydalanabiliriz:

1. Gruplar arasındaki farklılıklar en fazla ve grup içindeki farklılıklar en az ise sınıflamanın o yönü kullanılacaktır. [26]
2. Sınıflandırma, o toplumsal durumun özelliklerine uygun olarak yapılır. Örneğin; Afganistan ile Almanya arasında sınıflandırma yapılırken, iklim veya bitki örtüsü değil de gelişme düzeyleri temel alınır. Sınıflandırmayı yapan kişinin, sınıflandırma yaptığı durumun üzerindeki yerine göre, o özelliklerden birine veya birkaçına daha ağırlık verebilir. Yani kişi batılı ise gelişmişlik düzeyini ön plana çıkarak, kendi grubunu daha olumlu düzeyde görmek isteyebilir.[27]
3. Sınıflandırma, durumuna göre çok genel veya ayrıntılı yapılır. Bunu üst düzey olarak; insan veya hayvanlar şeklinde, grup düzeyinde; iş kadınları ev kadınları şeklinde, bireysel düzeyde; Ahmet, Mehmet şeklinde isimlendirerek yapılır. Seçilen değişkenler çok ise veya ortamda rekabet var ise, sınıflandırmayı grup düzeyinde, bu belirtilen özellikler az ise bireysel düzeyinde bir sınıflandırma yaparız.[28]

Sosyal grup ve sosyal kimlik üyeliği ile toplumu sınıflara ayırarak, bu sınıflanan yapı içerisinde, güç ile beraber statü ilişkileri oluşur. Grup üyeliklerini de tanımlarken, grubun değer yargılarına göre davranışların şekillenmesi esas alınır.[29] Böylece sosyal kimlik yoluyla; grup normlarına uyan üyelerin, grubun değer ve amaçlarıyla çatışma yaşanmadan özdeşleşmesini sağlar.[30] Dolayısıyla sosyal kimlik; bireyin, bir gruba ait olduğu bilincine varmasıdır.[31] Sınıflandırma, bireye farkındalık kazanması yönünde olumlu etkiler katar.

---

[26] Penelope J. Oakes, S. A. Haslam, John C. Turner, **Stereotyping and Social Reality**, Oxford: Blackwell, 1994. Aktaran Hortaçsu, **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler**, s. 27-28.
[27] A.e., s. 28.
[28] A.e., s. 29.
[29] Michael A. Hogg, Graham M. Vaughan, **Sosyal Psikoloji**, Çev. İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2007, s. 445.
[30] Faruk Kocacık, ''Üniversite Gençliğinde Kimlik Bunalımı: Farklılaşma ve Özdeşleşme (Bütünleşme)'', **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi**, Eylül 2003, s. 4.
[31] Mael, Ashforth, ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification'', s. 104.

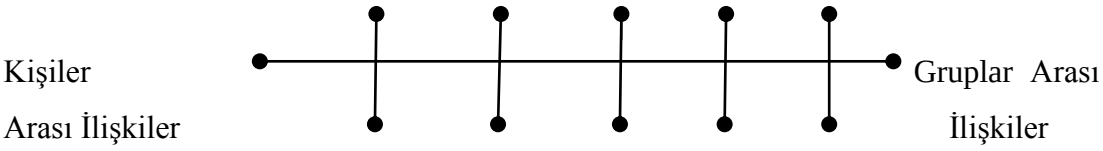
Sosyal karşılaştırma; bireyin değerlendirme yaptığı kişilerle arasında gerçekleşen görüşleri, değerleri, başka insanların görüşleri ve ortaya çıkardığı davranışlarıyla, karşılaştırma yapması sonucunda oluşan bir süreçtir. Dolayısıyla sosyal karşılaştırma, bir grup üzerinde değil, bireyin üzerinde yoğunlaşır.[32] Bireyin bilinçli tercihler ve seçimler yapmasına imkan tanır.

Sosyal Kimlik Kuramı; gruplarla özdeşleşmenin üzerinde yoğunlaşmış ve bireylerin tutumlarının, sahip olduğu grubun davranış özelliklerinden etkilenmesi üzerinde durmuştur. Bu çalışmalarda; kişinin sahip olduğu davranış ve tutumların, özdeşleştiği gruptan etkilenmesi sonucu grubun özelliklerine uygun davranışlarla şekillendiği görülmüştür. Bu kuramın en temel özelliklerinden birisi; insanların özgüvenlerini ve imaj yapılarını devam ettirmeye hazır durumda olmalarıdır.[33] Bu durum aniden gelişen bir durum olmamak ile birlikte belirli bir süreci kapsamaktadır.

Tajfel, bireylerin kişiler arasındaki ilişkilerinde, gösterdikleri davranışlar ile grup içinde gösterdikleri davranışları birbirinden ayırmak gerektiğini ifade etmiştir. Şekil 1'de gösterildiği gibi Tajfel ''sosyal davranışı süreklilik gösteren bir hat üzerinde hipotetik olarak'' açıklamıştır. Dolayısıyla Sosyal Kimlik Kuramı; bireyin, bir grup veya örgüte olan üyeliğinin algısal bir temele sahip olduğunu ve grup davranışının, sosyal sınıflandırma sürecinin sonucunda meydana geldiğini ifade eder.[34] Sosyal sınıflandırma süreci sonucunda kişi, kendine uygun olan algısal yakınlığa göre seçimde bulunur.

[32] G. R. Goethals, J. M. Darley, Social Comparison Theory: Self Evaluation and Group Life. Ed. B. Mullen, G. R. Goethals, **Theories of Group Behavior Springer-Verlag**, N. Y., 1987. Aktaran Gülgün Meşe, ''**Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri**'', Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999, s. 21.
[33] Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 308.
[34] Henri Tajfel, ''Social Categorization, Social İdentity and Social Comparison'', Ed. H. Tajfel, **Differentiation Between Social Groups**. London, Academic Press,1978. Aktaran Sibel Arkonaç, **Sosyal Psikoloji**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayım, 2005, s. 258.

Şekil 1: Sosyal Davranışın Hipotetik Hattı Şekli.



Kaynak: Arkonaç, a.g.e., s. 258.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre; bireyin bulunduğu grubun üyeliğinin farkına varması ve bu farkındalık ile bireyde bir değer çağrışımı yapması sonucu örgütüne, duygusal bağlamda yatırımın oluşmasını sağlar.[35] Bu kurama göre; kişi kendini grubun kaderiyle psikolojik olarak özdeşleştirir. Aynı kaderi paylaştığını, başarı ve başarısızlıkların ortak olduğunu düşünür.[36] Grup bilinci ile hareket edeceğinin farkında olur, kazanımların da kayıpların da grup ile birlikte olacağının farkına varır. Ancak örgüt içindeki farklı grupların çatışması ve rekabeti, gruplar arası ayrımcılığa sebep olabilmektedir. Gruplar arası ortak çalışmaların bile, grup içindeki çatışmaya engel olamayabileceği bir gerçektir. Bazen grup içinde farklı gruplaşma eğilimleri oluşabilir. Dolayısıyla gruplaşma minimal düzeyde bile olsa, grup içinde sosyal sınıflandırma ile gruplar arası ayrımcılık oluşabilmektedir.[37]

Tajfel, sosyal kimliğin üç boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Bilişsel boyutu; gruba karşı aidiyetlik bilgisi, duygusal boyutu; gruba karşı duygusal bağlılığı, değerlendirme boyutu ise grubun dışarıdan değer görünüşüdür. Daha sonraki araştırmacılar, kimliğin davranışsal boyutunu eklemişlerdir.[38] Her bir boyutun etkileşim alanı farklıdır ve kişi üzerinde farklı etkiler yaratır.

---

[35] Tajfel, a.g.e., s. 2.
[36] Mael, Ashforth, ''Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification'', a.g.e., s. 104.
[37] Tajfel, a.g.e., s. 23.
[38] Henri Tajfel, ''Differentiation Between Social Groups'', **Study In Social Psychology of Intergroup Relations**, London, Academic Press. Vol. 33, 1978. Aktaran İpek Kalemci Tüzün, ''**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**'', Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006. s. 46.

Örgütsel kimlik kuramcılarından 1985 yılında Albert ve Whetten, örgütsel kimliği; ‘’örgüt üyelerinin örgütün merkezi, asli, temel, süregelen veya var olan zaman içinde örgütte kalan, farklı benzersiz özelliklerine olan inancı olarak’’ tanımlamışlardır. Örgüt çalışanlarının, zamanla örgütün düşünce ve duygularına özgü algılamaları oluştuğundan, örgütlerini diğer örgütlerden farklı bir örgüt olarak algılama eğilimleri oluşacaktır. Örgüt üyesi kendisini farklı algılarken, aynı zamanda bu duyguların örgüt üyelerince de paylaşılmış olduğu inancı gelişirse, örgüt kimliği ile aynı tutum ve davranışları sergilemiş olacaktır.[39] Bu durumun oluşması, örgütün başarısı için istenen bir durumdur. Böylece örgüt içerisinde birlikte hareket etme imkanı sağlanmış olur.

Kişilerin sosyal kimlikleri; olaylarla ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve değerlendirmelerini etkilemektedir. Sosyal kimliğin oluşması için kişinin birlikte olduğu grupla özdeşleşmesi gerekmektedir. Bu özdeşleşme oluştuğunda, kişi ait olduğu grupla kendi algısının aynı yönde olduğunu hissedecek ve aynı zamanda grup üyeleri ile özdeşleşecektir. Bazı çalışmalarda; bireyin kendi değerlerine yakın bir grupla, daha hızlı ve çatışmasız özdeşleşebileceği ifade edilmektedir.[40] Aynı zamanda kişinin örgüt içerisinde geçirdiği zamanla, özdeşleşme derecesi arasında doğru orantı olduğu görülmüştür.[41] Kişinin bağlı bulunduğu grup içerisindeki paylaşımları arttıkça, gruba olan bağlılığı ve aidiyet oranı da artacaktır.

Örgütsel kimlik, sosyal kimliğin bir parçası olduğu için sosyal kimlik tanımları ile örgüt kimliği tanımları benzerlik gösterir. Örgütsel kimlik ile yapılan tanımların ortak özellikleri şunlardır; ‘’örgüt üyesinin, örgütsel üyeliğe bilişsel

[39] Stuart Albert, Davit A. Whetten, ‘’Organizational İdentitly’’, Ed. L.L. Cummings, B.M. Staw, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 7, 1985, s. 263-295. Aktaran İpek Kalemci Tüzün, İrfan Çağlar, ‘’Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül bir Çalışma’’, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgesi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2008, s. 525-526.
[40] Ashforth, Mael, a.g.e.,s. 21.
[41] Mael, Ashforth, ‘’Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification’’, s. 108.

(örgütün bir parçası olarak hissetme, örgütsel değerlerle içselleşme ya da bütünleşme) ve duyuşsal (örgüt üyeliğinden onur duyma) bağını ifade eder.''[42]

2.1.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BENLİK SINIFLANDIRMASI İLE İLİŞKİSİ

Turner, 1987 yılında bir grup arkadaşlıyla beraber bireyin grup içindeki davranışlarıyla ilgili olarak, Sosyal Kimlik Kuramı'na bir takım eklemeler yaparak, Kendini Sınıflandırma Kuramı'nı geliştirmiştir.[43]

İnsanlar, kendilerini sınıflandırdığı gibi diğer insanları da çeşitli boyutlarda sınıflandırırlar. Yapılan bu sınıflandırma boyutlarını[44] şu şekilde belirtebiliriz:

1. Bireyler kendilerini kimseye benzemeyen, eşsiz birey olarak algılamaları,
2. Bireyin diğer grup üyelerinden farklı bir grup üyesi olarak algılamaları,
3. Bireyin insan olmasından kaynaklanan algılamaları.

Benlik tanımının bu üç boyutuna; bireysel, kişisel ve toplumsal düzeyler denilmektedir. Yani yapılan her sınıflandırma, yukarıdaki boyutlarından biriyle yapılmaktadır. Birey, birden fazla grubun üyesi olabilir. Bu durumda birey, her grubun özelliklerine uygun olarak, o grubun benliği ile düşünüp davranacaktır. Böylece üyesi olduğu grubun özellikleri ile kendisi arasındaki değer farkları aza inecektir. Birey, grup üyesinin özelliklerine göre davranması sonucu; bireysel özellikler göstermeden, güdü ve davranışlarını da kontrol etmek zorunda kalacaktır. Kişi içinde bulunduğu grubun değer ve normlarına göre davranış gösterirken, aynı zamanda, grubun diğer üyelerini de bu normlara göre değerlendirecektir.[45] Değişik

[42] Michael Riketta, "Organizational Identification: A Meta-Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 66, 2003, s. 360-361.
[43] Van Dick, a.g.e., s. 270.
[44] Rolf Van Dick, v.d., ''Category Salience and Organizational İdentification'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, No. 1, 2005, s. 274.
[45] Nuran Hortaçsu, **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 1998, s. 57-58.

gruplara üyelikleri olan bireyler, davranışları da o grupların özelliklerine göre şekillenecektir.

Sınıflandırma ile kişi, kendisini kalıp-yargılarla değerlendirecek ve diğer grubun üyelerini de belirli özelliklerini ön planda tutarak, genelleme yapacaktır.[46] Kişinin genel yargılar ile hareket etmesi olası bir tutum olacaktır. Dolayısıyla grubun özellikleri doğrultusunda bireyin kişiliğinin nasıl etkilendiğini ve sosyal kimliğin nasıl oluştuğu hakkında, bize bilgi sağlar.

Sosyal Kimlik Kuramı ve Benlik Kuramı; örgütsel özdeşleşmenin, örgüt açısından önemsenmesinin sağlanması ile işle ilgili tutum ve davranışların incelenmesinde önemli bir kuramsal zemin oluşturur.[47] Bu zemin, kurumun geleceği açısından önemli bir yapı oluşturur. Sosyal Kimlik ve Benlik Sınıflandırma Kuramları çoğu zaman Sosyal Kimlik Yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir.[48] Yani bu yaklaşım daha genel bir yapıyı ifade etmektedir.

Benlik Sınıflandırma Kuramına göre; bireyler kendilerini farklı düzeyde, benzeri olmayan, bireysel düzeyde ve başka üyelerden farklı bir grup üyesi olarak sınıflandırırlar.[49] Böylece kişi, sahip olduğu kimlik ile kendini, ait olduğu kuruma daha fazla oranda bağlı hissedecektir. Bu kimlik; bireyin ait olduğu sosyal gruptan etkilenmesi sonucu, kendi bireyselliğinin ve algısının değişmesi üzerine oluşmuştur.[50]

Turner'in Benlik Sınıflandırma Kuramı, Tajfel'in Sosyal Kimlik Kuramı'na benzemekle beraber bazı farklılıkları vardır. Benlik Sınıflandırma Kuramı'na göre,

---

[46] John C. Turner, **Rediscovering The Social Group: A Sself Categorization Theory.** Oxford: Basil Blakcwell. 1987, s. 25. Aktaran Demirtaş, ''Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar'', s. 131.

[47] Rolf Van Dick, v.d., ''The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 77, 2004, s. 189.

[48] Van Dick, a.g.e., s. 269.

[49] Van Dick, v.d., **'**'Category Salience and Organizational İdentification'', s. 274.

[50] Jukka Lipponen v.d, ''Predicting The Different Profiles of Organizational İdentification: A Case of Shipyard Subcontractors'', **Jouarnal Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005, s. 98.

bireysel bir özellik olan kendini beğenme ve tanımlama özelliği ile bireyler, kendilerini diğerlerinden farklı görme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Kuramın bu özelliği ile grubun içindeki kişilerin toplamından, grup farklı özellikler taşımaktadır. Bu durum sebebiyle, Benlik Sınıflandırma Kuramı indirgemeci bir yaklaşımdan kaçmıştır.[51] Kişilerarası etkileşimin rolü büyüktür, kişi bağlı olduğu grubun yapısı ve davranış tarzı gibi özelliklerinden etkilenebilmektedir.

Turner'in Benlik Sınıflandırma Kuramı; norm, grup birlikteliği ve birey-grup çalışmaları, o zamana kadar yapılan açıklamalardan daha farklı ifade edilerek, literatüre değişik bir boyut getirmiştir.[52] Bu boyut kişilerin algılamalarında ve grup içerisindeki hareketlerin incelenmesi konusunda da farklı bakış açıları getirmiştir.

2.1.3.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Mael ve Ashforth, Sosyal Kimlik Kuramı'nı örgüte adapte ederek örgütsel özdeşleşmenin, benlik sınıflandırma sürecinin sonucunda oluşabileceğini ifade etmişlerdir.[53]

İnsanların, gruplarla özdeşleşmesinin bir nedeni de, kendisi ile ilgili belirsizliği azaltmaktır. Yani insanlar sosyal hayatta kim olduklarını ve diğer insanlarla aralarında nasıl bir ilişki olduğuna karşı belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik tutumlar geliştirirler. Gruplar bireye, kendisinin ve başkalarının ne hissettikleriyle ilgili bilgi sahibi olması açısından bir ortam sağlar. Aynı zamanda, kendimizin ve başkalarının nasıl davranacağı hususunda geri bildirim verir.[54] Kişinin özdeşleşeceği grup ile paylaşımları da olumlu yönde artmaktadır.

Özdeşleşme süreci sonucunda kişi, ait olduğu gruba karşı benzeyebilmek için bir uyma davranışı gösterir. Dolayısıyla özdeşleşme sonucundaki uyma davranışının temelinde, uyulanın bir çekim ve değeri mevcuttur. Yani bu uyulanın değeri ve

[51] Hortaçsu, **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, s. 60.
[52] A.e., s. 60-61.
[53] Van Dick, a.g.e., s. 271.
[54] Hogg, Vaughan, a.g.e., s. 444.

çekimi devam ettiği müddetçe uyum davranışı da devam edecektir.[55] Kişi uyum sağladığı ve uyum hissettiği sürece örgüte olan bağlılığı devam edecektir.

İnsanların kendilerini ifade etme çabası olmasına rağmen, kişiliğin rolünü belirleyen değişkenler, örgütsel özdeşleşmede farklılık gösterebilir. Örnek olarak; çalıştığı örgütle sıkı ilişkiler geliştiren çalışanların, başka örgüt veya gruplarla da benzer şekilde kuvvetli ilişki bağları geliştirebilir. Yani kişi, kendisini böyle bir oluşumun içinde hissedebilir.[56] Örgüt çalışanları, kendisini örgütü ile tanımlıyorsa örgütün davranış şekillerini de benimsemeye yönelecektir. Böylece çalışan, örgütün aldığı kararlara iştirak etmiş olur. Kişi birden fazla örgüt ile özdeşebilir, birden fazla örgütün tutumlarını kendi davranışlarına yakın hissedebilir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yakınlaşma sürecidir. Bu yakınlaşma ile çalışan, kendisini örgütü ile kişiselleştirmektedir. Örgütsel özdeşleşmiş bir çalışan, doğal bir şekilde kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir.[57] Kişi bağlı bulunduğu örgütün belirlediği amaç ve hedefler yönünde ilerleyecektir. Çalışanlar özdeşleştikçe, örgütün hedefleri ve başarısı için motive olacaktır. Böylece örgütü ile birlikte hareket eden çalışanların oluşmasına neden olacaktır.

Bir grubun yüksek özdeşleşme eğilimli kişilerden oluşması, bazen gruba zarar verebilir. Örgütün, yapısal değişikler içine girmesi gerektiğinde, yüksek özdeşleşme eğilimli bazı üyelerin dışlanmasına, yeni duruma ayak uyduramamasına, hatta grubun değişeme karşı, direnç göstermesine sebep olabilir.[58] Bu durumda değişimlerinin gerçekleşme zamanını etkilemektedir, değişim sürecinin daha yavaş gerçekleşmesine sebep olmaktadır.

[55] Kağıtçıbaşı, a.g.e., s.100.
[56] Mael, Ashforth, ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification'', s. 108.
[57] Ashforth, Mael, a.g.e., s. 23.
[58] Hortaçsu, **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler**, s. 100.

Örgütsel özdeşleşme unsurları, bireyler arasında dört şekilde farklılık göstermektedir: Bunlardan birincisi; çoğul özdeşleşme, bireyin örgüt içindeki bütün düzeylerde özdeşleşmesidir. İkincisi; alt grup özdeşleşme, çalıştığı grup veya takımla güçlü ancak üstlerine karşı az özdeşleşmesidir. Üçüncüsü; üst grup özdeşleşme, üstlerine kuvvetli olup çalıştığı grup veya takıma karşı az özdeşleşmesidir. Dördüncüsü ise; özdeşleşemeyenlerdir. Yani her düzeyde zayıf özdeşleşenlerdir.[59] Örgütlerdeki çalışanların; belirtilen dört düzeyde de özdeşleşmelerinin gerçekleşmesi mümkündür.

Mael ve Ashforth'un yaptığı çalışmalarda; kişiler arası yüz yüze yapılan ilişkilerin, özdeşleşme düzeyini olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında, ne kadar çok sosyal etkileşim sağlanılıp bir bağ geliştirilirse, o oranda güçlü özdeşleşme kurulacaktır.[60] Bireyin, örgütteki sosyal katılımı da ne kadar yüksekse, o oranda özdeşleşme güçlü oluşabilmektedir. Fakat aynı örgütteki grupların arasındaki rekabet, özdeşleşme düzeyini azaltacaktır. Aynı örgütün içindeki grupların belirgin grup ayrımları, rekabetin fazla olmasına neden olabileceğinden, özdeşleşmeyi olumsuz etkileyecektir.[61] Grup içerisindeki ayrımların ve rekabet düzeyinin en aza indirgenmesi örgütün geleceği açından önemlidir.

2.1.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLGİLİ KAVRAMLAR ARASINDAKİ FARKI

Örgütsel özdeşleşme; çalışanın kendisini, örgüt kimliği açısından tanımlamak için benliğinin hazır olma durumudur. Literatür araştırmalarında, örgütsel özdeşleşme ile kimlik kavramlarında farklılıklar vardır. Araştırmacıların bir kısmı örgütsel özdeşleşme ile kimlik kavramlarının farklı; fakat ilişkili olduğunu, başka araştırmacılar ise aynı kavramlar olduğunu savunmuşlardır. Kimlik; ben veya biz kimiz, sorusunun cevabını ararken, örgütsel özdeşleşme; örgütün başarılı veya

[59] Lipponen, a.g.e., s. 100.
[60] Mael, Ashforth, ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification'', s.118
[61] A.e., s. 121.

başarısızlığında, çalışanın örgüte olan aidiyatını ifade eder. Bu nedenden dolayı örgütsel özdeşleşme ile kimlik kavramları farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlardır.[62] Birbirleri ile etkişim içerisinde olan kavramlardır, birinin etkilenmesi diğerinin de farklılaşmasına yol açabilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramları, bazı araştırmacılar tarafından aynı anlama geldiği ifade edilmiştir. Ancak bu iki kavramı birbirinden ayırmanın zorluğunu da belirtmişlerdir. Asforth ve Mael'e göre; örgütsel özdeşleşme, sadece örgüte özgü bir durumdur. Fakat örgütün özellik ve değerleri, diğer örgütlerce paylaşılabilir. Dolayısıyla çalışan, örgütü ile özdeşleşmeden ve ortak kaderi paylaşmadan, örgütsel bağlılık gösterebilir. Örgütü ile özdeşleşen çalışan, örgütten ayrıldığı zaman sıkıntılı duygular yaşayabilir.[63] Kişinin duygu dünyasında olumlu ve ya olumsuz farklı oluşumlar yaratabilir.

Bazı araştırmalar; çalışanların, örgütlerine hissettikleri duygusal ilginin, kişiler arası duygusal ilgiden daha fazla olduğu ve kişiler arasında bir etkileşim olmasa dahi özdeşleşmenin olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin zorlanma olmadan, kendiliğinden ortaya çıkması ve örgütüne sadakatle bağlı olmasını sağlar.[64] Özdeşleşme, grup kimliğinin, bireyin benlik kimliğine nasıl katkı yaptığını gösterir. Bağlılık ise, örgüt ile çalışanın karşılıklı çıkarları nedeniyle bireyin örgütüne yönelik tutumları üzerinde yoğunlaşır.[65] Bireyin örgütsel özdeşleşmesinin zorlama olmadan olduğu gibi, bağlılık duygusu da zorlama olmadan oluşan bir olgudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavram olarak gelişmesinde katkısı olan Organ, Örgütsel vatandaşlığı ''doğrudan veya açıkça biçimsel ödül sistemi içinde

---

[62] Stuart Albert, v.d., "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", **Academy of Management Journal**, Vol. 25, 2000, s. 13.
[63] Mael, Ashforth, ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification'', s. 111.
[64] Fred A. Mael, Blake E. Ashforth, ''Loyal From Day One: Biodata Organizational Identification and Turnover Aamong Newcomers'', **Personnel Psychology**, Vol. 48, No. 2, 1995, s. 313.
[65] Rolf Van Dick, v.d., ''The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?'' s. 185-186.

yer almayan, ancak örgütün işlevlerini yerine getirilmesine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel davranış'' olarak tanımlamıştır. Yani iş tanımında yer almayan, çalışanın sadece kişisel tercihi ile gönüllü olarak yaptığı davranışlardır.[66] Dolayısıyla çalışanda örgütsel özdeşleşme artıkça, daha çok örgütsel vatandaşlık davranış göstermesi beklenecektir. İlgili durumun tersi de düşünülebilmektedir. Örgütsel özdeşleşme azaldıkça; kişinin örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık derecesi azalan bir eğilim gösterecektir.

2.2. ÖRGÜTSELÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLİYİCİLERİ

Bir işletmede örgütsel özdeşleşmenin sağlanması çok önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için örgüte, liderlere ve çalışana büyük görevler düşmektedir. Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri açıklanacaktır.

2.2.1. BİREYSEL ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BELİRLEYİCİLER

Kişilik; ''bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler'' olarak tanımlanmıştır. Tutarlı davranışlar derken, kişilik kavramından tutarlı davranış beklenir. Aynı zamanda kişilik içi süreçler de, nasıl bir davranış göstereceğimizi etkileyen, içimizde gelişen bilişsel, duygusal ve güdüsel süreçler kastedilmektedir.[67] Bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, kişiler arası ilişkileri belirlemede en önemli değişkendir.[68] Kişilik yapısı bireyin sosyal yaşamını etkilerken, örgüt içi davranışlarının da belirleyici bir göstergesidir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşip gerçekleşmemesinde, kişilik özelliklerinin etkisi oldukça önemlidir.

---

[66] Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, s. 4. Aktaran Serkan Dolma, **''Çalışanların Örgütsel Davranış Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi''**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 7.

[67] Jerry M. Burger, **Kişilik**, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınevi, 2006, s. 23.

[68] Seval Erdem İmamoğlu, **Kişiler Arası İlişkiler**, Ankara, Yeni İnsan Yayınevi, 2009, s. 67.

Bireyin kişilik ve değerleriyle, örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma sayısı azdır. Bu kapsamda Kreiner ve Asforth'un yaptığı bir çalışmada; olumlu ruh hali olan çalışanların olumlu, rol çatışması yaşayan çalışanların olumsuz yönde örgütsel özdeşleşme yaşadıkları belirlenmiştir.[69] Kişilerin çalışma psikolojileri örgütsel psikolojinin şekillenmesinde etkin rol oynamaktadır. Ashforth ve Mael, çalışanın örgütte geçirdiği süre ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Ashforth ve Mael'e göre; duygusal ve iş tatmini yüksek bireylerin özdeşleşme eğilimlerinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.[70] İş tatmininin yüksek oluşu, kişinin motivasyonunu ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

2.2.2. LİDER ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BELİRLEYİCİLER

Lider, herkes tarafından olumlu fikirleri olduğu düşünülen ve herkesi peşinden sürükleyen ve belli bir şeyleri gerçekleştirme kişiliğine sahip olan insan tipidir. Liderler, grubundaki insanları bütünleştirerek koordineli bir şekilde üretken yapmayı sağlar.[71] Liderler, kendisini takip eden bireyleri etkileme gücüne sahip kişiliklerdir. En genel anlamıyla lider, ''insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme, bilgi ve yeteneğine sahip kişi'' diye tanımlanmaktadır.[72] Liderlik kavramı farklı tarifler içerse de, etkilediği ve birleştirdiği örgüt çalışanlarını, etkin yönlendirme gücüne sahip özellikteki kişilerdir.

Liderlik kuramcıları ve bu alanda çalışma yapan birçok araştırmacı; günümüz işletmelerine, yapısal değişiklikte önemli etkide bulunabilecek, liderlik modelleri sunmuşlardır. Dönüştürücü liderlik modelinde liderler, tüm çalışanların statüleri ne olursa olsun görüşlerini dikkate alırlar. Dönüştürücü liderler karizmatik ve özendirici

---

[69] Glen E. Kreiner, Blake E. Ashforth, ''Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identifications'', **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, 2004, s. 2.
[70] Mael, Ashforth ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification'', s. 109.
[71] Hogg, Vaughan, a.g.e., s. 448.
[72] Beril Akıncı Vural, Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın, 2007, s. 88.

bir model olduklarından, çalışana ilham verirler. Dolayısıyla grup üyelerine karşı etkileyicidirler. Bu nedenle çalışan, güven duygusu ile takdir ve saygı ile liderine benzemeye çalışır.[73]

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını örgütün amaçları etrafında bütünleştirmeye çalışır. Bu süreçte çalışanın katılım ve başarısını artırmaya çalışır. Bu liderlik, çalışanların örgütün amaçlarıyla, özdeşleşmesinin sağlanılmasını hedeflemektedir.[74] Örgüt ile bireyin hedeflerinin örtüşmesini sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlikte, çalışanların bağımsızlığına ve özerkliğine katkı sağlayarak, sorgusuz sualsiz liderlerine inanmasını engeller.[75] Bireysel farkındalığı sağlayarak, bireyin seçimler yapmasını sağlar.

Dönüştürücü liderlikle beraber ele alınan etkileşimci liderlik ise, bazı ödüller vasıtasıyla çalışanların liderini takip etmesini sağlanır. Böylece lider ve çalışan arasında etkileşimle beraber değişim oluşmaya başlar. Çalışanlar, liderinin söylediklerine uyarlar. Çünkü liderlerine uymaları, çıkarlarına olmaktadır.[76] Kişide; liderlerine yakın olma hissi uyanmaktadır. Grubun gereksinimlerini en iyi belirleyip, karşılayan liderlik tarzıdır.[77] Kişi liderin peşinden gider ve kararların lider tarafından alınması sebebiyle, insiyatif kullanmayı en aza indirger, risk alma oranını azaltır.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, bireyler özgüvenlerini devam ettirmek için sahip olduğu grupla kaynaşmaları sonucu kimlik geliştirirler. Bu süreçte çalışan, bireysellikten uzaklaşarak grubun üyesi olduğunun farkına varacaktır. Gruptaki liderlik modelinin etkinliği, kimlik düzeyleri ile ilgilidir. Dönüştürücü liderlik;

---

[73] A. F. Coad, A. J. Berry, ''Transformational Leadership and Learning Orientation'', **Leadership and Organization Development Journal**'', Vol.19, No. 3, 1998, s. 166.
[74] P. Mackenzie Podsakoff, v.d., ''Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers, Trust In Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviours'', **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 2, 1990, s. 112. Aktaran Ömer Faruk İşcan, ''Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişki Arasında Bireysel Farklılıklar'', **Ankara Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, No. 11, 2006. s.164.
[75] Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Ed. Halil Can, İstanbul, Arıkan Basım Yayın, 2006, s. 326.
[76] Arthur Shriberg, v.d., Practicing Leadership, **Principles And Applications**, John Wiley and Sons, Inc., New York. 2002, s. 208. Aktaran İşcan, a.g.e., s. 165.
[77] Kağıtçıbaşı, a.g.e., s. 324.

örgütsel amaç ve misyon kapsamında çalışanların örgütsel özdeşleşmesini sağlamasını sağlar. Dolayısıyla liderlik, çalışanların örgüte katılımlarının sağlanılmasında, örgütle bütünleştirilmesinde ve başarılarının artırılmasında etkin bir araçtır. Liderlerin çalışanları değişime, etkileşime ve bütünleştirmeye yönlendirebilme yeteneklerinden dolayı, örgütsel özdeşleşmeyi artırma etkileri olmaktadır.[78] Liderlerin tutumuna göre örgütsel özdeşleşme oranı da değişim gösterebilmektedir.

2.2.3. ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BELİRLEYİCİLER

Örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden birisi, grup ile birey arasındaki benzerliklerdir. Bireyler içlerinde bulundukları gruba benzer kişilerle özdeşleşme sağladıkları, çeşitli araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.[79] Kişi, her zaman kendisine benzer olanı seçme yetisine göre hareket etmektedir. Örgüt, bireyin kendisini ifade etmesinde ne kadar kolaylık sağlarsa o oranda örgütsel özdeşleme olumlu oluşacaktır. Çünkü insanlar genelde kendi özelliklerini gösterebilecekleri ve kendisine özgü davranış ve değerleri sergileyebilecekleri örgütleri tercih ederler.[80]

Örgütün diğer örgütlerle rekabetçi bir yapıda olması örgütsel özdeşleşmeyi artırır. Ancak örgüt içindeki gruplar arasındaki rekabet, örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etki oluşturur.[81] Rekabetin düzeyi, grup içinde ve gruplar arasında dahi olsa kontrol altında tutulması gerekli bir olgudur. Yine araştırmacılar büyük gruplarla özdeşleşmenin, küçük gruplarla özdeşleşmeden daha zor olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlü bir özdeşleşmenin daha çok çalışma gruplarında gerçekleştiğini ifade

[78] İşcan, a.g.e., s. 172.
[79] Daan Van Knippenberg, Els C. M. Van Schie, "Foci Correlates of Organizational Identification", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, 2000, s. 138.
[80] Dutton, Dukerich, Harquail, a.g.e., s. 239.
[81] Mael, Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", s. 118.

etmişlerdir.[82] Büyük bir grup içerisinde kendini gerçekleştirme olgusu küçük gruba oranla daha zordur.

Örgüt içindeki etkileşim oranın yüksekliği, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu etkileyen diğer bir unsurdur. Bireyin örgütte katılım düzeyi ne kadar yüksekse, örgütsel özdeşleşme düzeyi de o oranda yüksek gerçekleşmektedir.[83] Birey grup içerisindeki paylaşımlarını arttırdıkça, aidiyet hissi artacaktır.

Algılanan örgütsel prestijin, örgütsel özdeşleşme ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. İnsanlar prestiji yüksek örgütlerde çalışmak isterler. Genellikle prestiji yüksek örgütlerin başarı düzeyleri de yüksektir.[84] Dolayısıyla çalışanlar örgütün prestiji ile kendi bireysel prestijlerini de özdeşleştireceklerdir.

Yapılan araştırmalarda, örgütün çalışanla yaptığı iletişimin yapısı, örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ortaya çıkarmıştır. Etkin bir iletişimin, çalışanın örgütsel karar vermesini ve konulara katılımını sağlar. Bu durumda çalışan yaptığı işi önemseyerek, değer vermeye başlar. Çalışanda örgütün bir üyesi olma duygusu geliştikçe, diğer üyelerle de açık bir iletişim kurmaya çalışacaktır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin artmasıyla beraber, üyelerde örgüt kimliği ile ilgili düşünceler ortaya çıkacaktır. Bu da çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini sağlayacaktır. Olumlu örgütsel iletişim ağı, özdeşleşmeyi artırmaktadır.[85] Bunun içindir ki örgütsel iletişim, özdeşleşmenin oluşumunda önemli belirleyicilerdendir ve örgütün geleceğinde önemli rol oynamaktadır.

---

[82] Bernd Simon, R. J. Brown, "Perceived Intragroup Homogenity in Minority-Majority Contexts", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 53, 1987, s. 703-711. Aktaran İpek Tüzün, İrfan Çağlar, ''Örgütsel Özdeşleşme kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi'', **Journal of Yaşar University**, 2008, s. 1018. Çevrimiçi), http://209.85.129.132/search?q=cache:uzxKSgf1-IJ:joy.yasar.edu.tr/makale/9.sayi/2.pdf, 03 Temmuz 2009.

[83] Mael, Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", s. 118.

[84] Smitdhs, v.d., a.g.e., s. 7-8.

[85] Tüzün, Çağlar, a.g.e., s. 1023.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, bir takım farklı bakış açıları geliştirerek bazı modeller ortaya çıkarmışlardır. Modellerle, çalışan ile örgüt arasında kurulan ilişkiler açıklamaya çalışılmıştır.

2.3.1. SCOTT, CORMAN VE CHENEY YAPISAL ÖZDEŞLEŞME MODELİ

Yapısal Özdeşleşme Modeli, ‘’özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci hem de bu sürecin bir ürünü olarak’’ tanımlamaktadır.[86] Adanmışlık kavram olarak, ‘’bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır.’’[87] Özdeşleşme ise ‘’gruba başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayışıdır.’’ Yani adanmışlık düzeyi, kişinin bağlı olduğu grup tarafından şekillenen, bireyin bir parçasıdır.[88] Kişi grupta ait olduğunu hissettiği duyguları oranında adanmışlık tutumunu sergileyebilecektir.

Scott, Corman ve Cheney, yaptıkları çalışmalarda; özdeşleşme ile kimliği bir bütün olarak ele alınmasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların, birden fazla kimliklerinin olduğunu, bu farklı kimliklerin içinde ve arasındaki ilişkileri belirtecek aynı zamanda değişik özdeşleşme durumlarını da kapsayan, bir modele ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.[89] Böylece bireyin grup içerisindeki davranış ve tutumlarını yapısal olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

---

[86] Craig R. Scott, Steven R. Corman, George Cheney, “Development of Strucurational Model of Identification in the Organization”, **Communication Theory**, Vol. 8, No. 3, 1998, s. 302.
[87] Cevat Celep, **Egitimde Örgütsel Adanma ve Ögretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 14. Aktaran Ali Karagöz, ‘’**İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rolleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki: Bursa İli Örneği’’**, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 7.
[88] Mael, Ashforth ‘’Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification’’, s. 104.
[89] Scott, Corman, Cheney, a.g.e., s. 329.

Sadakat; kültürel değerlere, örgütsel bağlılık; işe ve başarıya dayanmaktadır. Sadakat, uzun süren örgütsel bağlılık sonucu oluşmaktadır. Sadakat daha güçlü bir duyguyu ifade ederken, örgütsel bağlılık daha genel ve kapsamlıdır.[90] Özdeşleşme adanmışlık kavramına göre; daha genel bir yapıyı ifade eder. Adanmışlık düzeyini sadakat ve bağlılıktan çok en iyi ifade eden özdeşleşmedir. Çünkü adanmışlık özdeşleşmenin bir boyutudur. Dolayısıyla kimlik ve iletişim özdeşleşme ile daha çok ilgilidir.[91] Özdeşleşme; kişinin, adanmışlığının sonucunda ortaya çıkan davranışları, kimlik ise; ‘’biz kimiz’’ için belirlenmiş kurallar olarak ifade edilir. Özdeşleşme süreci kimlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi göstermektedir.[92]

2.3.2. KREİNER VE ASHFORTH GELİŞTİRİLMİŞ ÖZDEŞLEŞME MODELİ

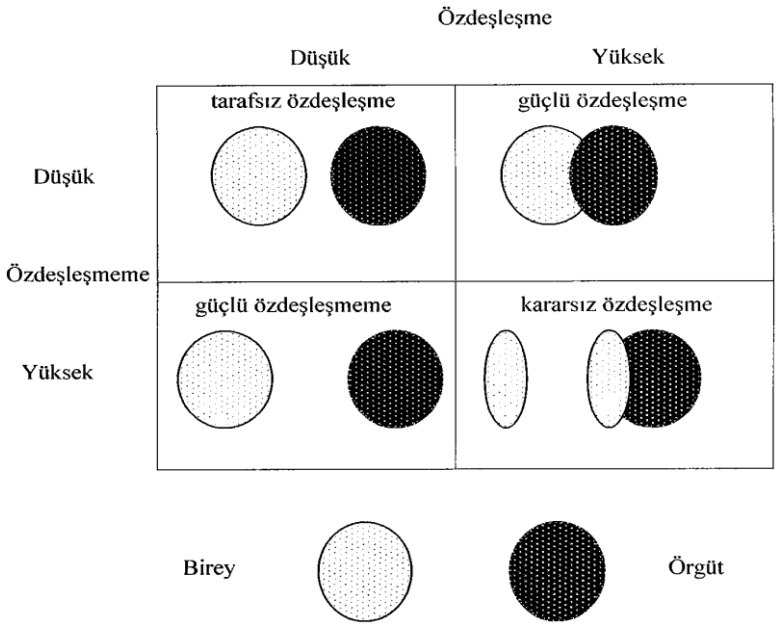
Bireyin kimliğini örgütten türetmesinin üzerine geliştirilmiş bir özdeşleşme modelidir.[93] Bu modelde Kreiner ve Ashforth, bireyler örgütleri ile ilişki kurduklarında özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme veya tarafsız özdeşleşme durumlarından biriyle kendilerini tanımladıklarını ifade etmişlerdir.[94] İlgili tanım; Şekil 2’de tariflenmeye çalışılmıştır.

Modern örgütlerin, teknolojik gelişmelerinden kaynaklanan karmaşık yapıları ve günümüz insanının zayıflamış değerleri, inançları, tutumları, örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bu davranışların meydana geldiği düzlemde, bireyin örgütüyle veya örgütün bir bölümü ile özdeşleşip aynı zamanda özdeşleşmemesine, kararsız özdeşleşme denilmiştir. Bu durumda; birey örgütün tüm özelliklerini benimseyememiştir. Yani birey, örgütünün bazı özelliklerini benimseyip bazı

[90] Güner Çöl, ‘’Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi’’, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. VI, No. 2, 2004, s. 3, (Çevrimiçi), http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004, 30 Temmuz 2009.
[91] Anthony Giddens, **The Constitutions of Society, Berkeley**, University of California Press,1984. Aktaran Tüzün, ’’**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**’’, s. 92.
[92] Scott, Corman, Cheney, s. 303.
[93] Kaan Yakup Karayiğit, ‘’**Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma’’**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008, s. 31.
[94] Kreiner, Ashforth, a.g.e. s. 3.

özelliklerini benimsememesi durumudur.[95] Özdeşleşmeme; bireyin, örgütün var olan inanç, tutum ve davranışlara sahip olmayacak şekilde, kendini ifade etmesiyle oluşur. Bireyin özdeşleşmemesi, kimliğinin örgütten ayrılması şekliyle gerçekleşir.[96]

Şekil 2: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Kreiner, Ashforth, a.g.e, s. 6.

Diğer bir tanım ise; ‘’bireyin öz-algısı örgütle özdeşleşme ve özdeşleşmemeye dair kesin bir boşluk ile şekillenmişse buna tarafsız özdeşleşme denir.’’ Çalışanın, örgütü ile kimliği arasında bir birleşme olmadığı gibi kimlik ayrımı da olmaz. Buna rağmen çalışan örgütüne bağlılık hissetmez.[97]

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SONUÇLARI

İşletmeler için örgütsel özdeşleşmenin neden önemli olduğunun, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesinin gerçekleştirebilmesi için nasıl bir örgütsel ikliminin oluşması gerektiğini, yöneticinin olay ve olgulara bakış açısının nasıl olması gerektiği ve tüm bunların işletmenin geleceği açısından nasıl bir sonuç oluşturabileceğinin saptanması gereklidir. Örgütü ile özdeşleşen ile özdeşleşmeyen

[95] A.e.
[96] A.e., s. 2.
[97] A.e., s. 3.

arasındaki farktan kaynaklanan sonuçları, elbette işletmenin değerlendirmesi ve irdelemesi gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin, işletmeye yönelik çalışmalarda bir takım farklı sonuçların ortaya çıkması olağandır. Bu yapılan çalışmaların sonuçlarını değerlendirirken, çalışan davranışı ile çalışan performansı ve örgüt başarısı gibi bir takım çıkarımlar yapılmış, farklı bulgular tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin birey ile grup düzeyindeki sonuçları, günümüz işletmeleri için önemli bir olgudur. Örgütsel özdeşleşme, örgütün çalışanlarının mutluluğunun sağlanılması, çalışanları iş yerinde tutulması ve sadık çalışanlar oluşturulması için önemlidir.[98] Örgüt içerisinde ortak hareket etme mekanizmasının işlemesini sağlamaktadır. Özdeşleşme vasıtasıyla çalışan, kendisini örgütsel bir varlığın parçası olarak hissedecektir.

Birey, örgüt içerisindeki yeniliklere adapte olmada zorluk yaşayabilmektedir. Ayrıca örgütteki gruplar arasında oluşan rekabetin güçlü olması, örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz etkileyen başka bir unsurdur.[99] Dolayısıyla yöneticilerin, örgüt içindeki rekabeti aşırıya kaçmadan belli bir seviyede tutmaları, örgüt için daha faydalı olacaktır.

Çalışanla örgüt arasındaki yapının benzerlik ve farklılıkları, ilişkinin doğasını anlayabilmemize yardımcı olur. Örgüt üyelerinin ortak bir dil ve anlayış geliştirmesi, o örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmasına neden olacaktır. Örgütsel iklimin oluşması sonucu, olumlu örgütsel özdeşleşmenin artması beklenir.[100] Sonuç olarak çeşitli araştırmacılar, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi sonucunda, şirketin performansının arttığını ve çalışanların mutluluk duygusunu sağladığı için bütünlük duygusunu geliştirdiğini ifade etmişlerdir.[101] Örgütsel özdeşleşmenin zayıfladığı durumlarda da olumsuz yönde gelişmeler yaşanması olası bir tutumdur.

---

[98] Lale Mustafayave, ‘’**Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s. 83.

[99] Lipponen, a.g.e., s. 101.

[100] Tüzün, Çağlar, a.g.e., s. 1022-1023.

[101] Denise M. Rousseau, ‘’Why Workers Still İdentify With Organizational’’, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, 1998, s. 217.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ

1900'in ilk yıllarından itibaren yönetim bilimi üzerine yapılan çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda, iş ilişkilerindeki toplumsal yapıların değişim sonuçları incelenmiştir. Ekonomik ilişkiler ve toplumsal yapının değişmesiyle beraber insan ilişkilerini belirleyen yapı da değişmeye başlamıştır.[102] Bu yeniden yapılanma çalışmaları, yöneticilerin çalışma ortamındaki güven duygusunu geliştirmek için önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla çalışanların, güven ortamında başarılarının artacağı düşünülmüştür.

3.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sosyal sermaye, bir toplumun içinde veya bölümlerindeki güven duygusunun, birçok kişiler tarafından ortaklaşa paylaşılmasından meydana gelen ve topluluğun kültürü tarafından oluşan bir yetidir.[103] Bu durum örgütün birlik ve beraberliğinin sağlanması adına da önemli bir kavramdır. Güven ise, kişilerarası ilişkiler sonucunda oluşan, kültürel ve ahlaki faydalarla, günlük koşullar ve örgütün özelliklerine göre değişen dinamik bir olgu olarak ifade edilmiştir.[104] Güven subjektif bir kavramdır ve bireyin karakter özelliklerine göre değişiklik gösterebilir.

Kişinin duygu, düşünce ve davranışlarının karşı tarafın kabul edilebilir bir şekilde ifade edebilmesi ancak, güvenli bir davranış geliştirebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Güvenli davranış, kişiler arası iletişimde oluşan itibarlı güvenli davranışları içerir. Bu nedenle güvenli davranışlar kişilerarası ilişkiler kurmada önemli bir etkendir.[105] Güven duygusu, kişilerin kurum içerisinde gösterecekleri davranış tarzlarını etkilemektedir. Güven, ilişkilerin devam edip korunması, uzlaşmayı ve karşı tarafa zarar verecek bir davranışı yapmaktan kaçınmayı barındırır.

---

[102] Tuncer Asunakutlu, ''Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme'', **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Bahar, No.5, 2001, s. 1.
[103] Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, 3. bs., İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005, s. 41.
[104] A.e., s. 43.
[105] İmamoğlu, a.g.e., s. 82.

Güven duygusu; bireyin ilişkide bulunduğu kişinin algılarına, bilgilerine, iletişimine, işbirliğine, geçmiş tecrübelerine bağlı olarak gelişir.[106] Aynı zamanda bireyin örgüt içerisindeki etkinliğinde önemli yönlendiricilerden birisidir.

Güven üzerine yapılan çalışmaların ve ilginin artmasındaki en önemli etkenin, işbirliği ile oluşturulmaya çalışılan ekonomik davranışların etkin olmaya başlamasıdır. Burada en önemli sorunun, işbirliğinin güvenden nasıl bağımsız olabileceği ve güvenin işbirliğinin sonucu olarak gözüküp gözükmeyeceğidir. Güven ancak, piyasanın işleyişi sonucunda oluşabilir.[107]

Güvende olasılıklar olduğu için kesinlik de yoktur.[108] Değişik periyotlarda, sürekli değişim gösterebilir. Dolayısıyla gelişmiş ekonomiler için yüksek güvenin kritik önemi vardır.[109] Güven kaybı yaşanması sonucunda ekonomiler adına kritik gelişmeler yaşanması mümkündür.

Mc Groger güveni ''eylem ve kelimelerimizle tutarsızlıkları azaltmak'' olarak ifade etmiştir. Gaborra, güveni yönetici ve astların iş ilişkisi içerisinde, çeşitli etkileşim sonucunda, birbirlerine karşı davranışlarının tutarlılığı olarak ifade etmiştir. Güven kavramıyla ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri; beklenti ve savunmasız kalma durumu üzerinde odaklanmıştır. Beklenti üzerine odaklanmış tanımlarda: güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteğidir.[110] Gambetta güveni, ''bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisinin olması'' olarak ifade etmiştir. Diğer taraftan savunmasız kalma durumuna odaklanmış tanımlarda ise; Mishra güveni, ''bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği'' şeklinde ifade

[106] B. Bengü Büyükdere, Tarık Solmuş, ''İş Ve Özel Yaşamda Kişiler Arası Güven'', **Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tarık Solmuş, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007, s. 59-60.
[107] Marek Korczynski, ''Güvenin Ekonomi Politiği'', **Sosyal Bilimlerde Güven**, Ed. Ferda Erdem, Ankara, Vadi Yayınları, 2003, s. 63-82
[108] Marietta L. Baba, "Dangerous Liaisons: Trust, Distrust and İnformation Technology in American Work Organizations". **Human Organization**, Vol. 58, No. 3, 1999, s. 333.
[109] Korczynski, a.g.e., s. 63-82.
[110] Aneil K. Mishra,''Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust'', Ed. Roderick M Kramer, Thomas Tyler, **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996. s. 268.

etmiştir.[111] Hosmer de güveni, kişinin bir olayın beklediği biçimde sonuçlanacağına dair olumlu beklentisi olarak değerlendirmektedir.[112] Diğer bir araştırmacı ise güveni; ‘’güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıkar’’ olarak ifade etmiştir.[113]

Güven, kişi tarafından oluşturulup anlamlaştırılan, toplumun içindeki ilişkiler sisteminde, kendiliğinden ortaya çıkan bir kavramdır. Güven, kişilerarası ilişkilerin oluşturulması, düzenlenmesi ve kalıcı hale getirilmesinde çok önemli rol oynar. Bununla beraber toplumdan topluma, örgütten örgüte ve kültürden kültüre değişiklik göstermektedir.[114] Bireysel anlamda değişiklikler de söz konusu olmaktadır.

Tahminin sona erdiği yerde güven başlar. Bireyler eğer gelecekte olabilecekler hakkında bir kaygı yaşıyorsa, tahminler üzerinde oldukça zaman ayıracaklardır.[115] Örgüt içerisinde güven, birey düzeyinde oluşmakta aynı zamanda da örgüt düzeyinde de oluşmaktadır. Ancak kişiye güven ve örgüte güven ayrı kavramlardır.[116] Güven hissi bireyin örgütsel bağlılığını pekiştiren bir etkendir.

Çoğu araştırmacıların, güvenin durumsallık ile ortaya çıkma noktasında birleştikleri görülmüştür.[117] Durumsallıkla ilgili iki durumdan bahsedilir. Bunlardan ilki; kaybetme ihtimalinden oluşabilecek risk durumudur. Karşılıklı ilişkilerde güven ve risk bağlantısı, kişileri risk alma durumuna iterek, güvenin oluşumu için bir ihtimal yaratır. Belirsizliğin olmadığı durumlarda ise, güvene de ihtiyaç

---

[111] İpek Kalemci Tüzün, ‘’Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri’’, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.13, 2007, s. 96.

[112] Laure Tone Hosmer, ‘’Trust: The connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics’’, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No.1, 1995, s. 381.

[113] Deborah L. Cowles, “The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions”, **Management Decision**, Vol. 35, No. 4, 1997, s. 275.

[114] Yavuz Demirel, **‘**’Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** C. XV, No. 2, 2008, s. 180.

[115] Guido Möllering, The Nature Of Trust From Georg Simmel to A Theory Of Expectation, **İnterpretation and Suspension Sociology**, Vol. 35, No. 2, 2001. s. 410.

[116] Soner Polat, ‘’**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**’’, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Doktora Tezi, Kocaeli, 2007, s. 35.

[117] Denise M. Rousseau, v.d., “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 23, 1998, s. 395.

duyulmayacaktır. Güven için ikinci bir durumsallık ise; birileriyle ilişki içerisinde olan kişinin, çıkarının diğer kişi ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur. Kişilerin ilişkilerinin bağımlılık durumları artıkça güven ilişkileri de değişiklik gösterecektir. Tahmin edilebilirlik ve güven ile risk arasında önemli derecede bağ söz konusudur. Ancak kişi, karşısındakinin yapabileceğini tatmin edilebilmesi, risk alması için yeterli olmayabilir.[118] Tahmin edilebilirlik ile güven arasındaki riskin ölçülebilir olması gereklidir.

Güven, itibara dayanır. Özellikle maddi değer taşıyan alışverişlerde, itibar önemli bir unsurdur.[119] Güven duygusu, toplumun büyük çoğunluğu tarafından, düzenli ve dürüst davranışlara, beklenti zemini oluşturması ve bir takım ahlaki değerlerin paylaşması ile gelişir.[120] Yani güven toplum tarafından kabul görmüş davranışlar bütünüdür.

Güven, karşı tarafla ilgili bilgilerin çoğalmasıyla birlikte, etkileşimin zaman içinde artmasıyla gelişir. Gaborro'nun bir işletmeye yeni atanan yöneticilerin astlarıyla güven geliştirmesi üzerine yaptığı çalışma sonuçlarına göre; beklentilerin net olduğu ortamların güven gelişimini etkilediğini, ayrıca güvenin oluşmasıyla bireylerin birbirlerini etkilediği görülmüştür. Diğer bir sonuç; güven, belli bir aşamadan sonra süreklilik oluşturmasıdır. Bu aşamalar; öğrenme, etkileşim, test edip tanımlayarak devamlılık haline gelmesidir. Gaborro'nun yaptığı bu çalışma güven üzerine yapılmış ilk deneysel çalışmadır.[121] Güvenin ölçülebilmesi adına katkıları büyük olan bir çalışma olduğu söylenebilmektedir.

Güven üzerine yapılan bir kısım çalışmalarda; güveni, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık terimleriyle tanımlamaya çalışmışlardır. Ortaklaşa davranış gösteren

---

[118] J. David Lewis, A. Weigert, "Trust as a Social Reality", **Social Forces**, Vol. 63, No. 4, 1985. Aktaran Tüzün, ''Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri'', s. 98.

[119] Metin Reyhanoğlu, ''**Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**'', Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006, s, 11.

[120] Fukuyama, a.g.e., s. 169.

[121] John J. Gabarro, "The Dynamics of Taking Charge", **Harvard Business School Press**, Boston, 1987, Aktaran Pınar Zorlu Yücel, ''**Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**'', İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 12-13.

toplumların bireyci toplumlara göre, güven düzeyi daha yüksektir. Dolayısıyla karşılıklı ilişkilere daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Mc Allisterin 1995 yılında yaptığı çalışmasında; bireyler arası benzerliklerin, güven oluşumunda etkili olduğunu ifade etmiştir. Güven oluşumunda, birden fazla birey ya da tarafın, ortaklaşa ortaya koydukları bir sosyal durum mevcuttur. Bireyler bu sosyal durum etrafında benzer ilişkiler geliştirirler. Sonrasında ise, birbirleri arasında bir uyum oluşur. Bu uyumun dayanağı ise, kişiler arasındaki benzerlik derecesidir.[122] Kişiler kendi yapılarına benzer özellikler ile karşılaştıklarında güven duyguları olumlu yönde artış gösterir.

Güven oluşumundaki etkenlerin en önemlilerinden birisi de kültürdür. İnsanın bulunduğu gruplar veya örgütler, sahip olduğu toplumun kültürü ile aynı özellikleri taşır. Toplumlar insan doğasını iyi ve kötü olarak tanımladıklarından, kişilere güvenirler.[123] Kültürün yapısı, edinilen ahlaki değerlerle bağlantılı olduğundan değişmesi de zordur. Dolayısıyla ahlaki değerler dikkate alınmadan grup üyelerinin birbirleri ile güven oluşturmaları da güçtür.[124] Paylaşılan değerler arttıkça, sahip olunan ortak özellikler fazlalaştıkça güven duygularında artma eğilimi gözlemlenebilir.

3.1.1. GÜVEN TÜRLERİ

Güven, insan ilişkilerinde sıkça kullanılan, bu yüzden herkes tarafından farklı algılanan bir kavramdır. Farklı mekan ve zaman dilimlerinde farklı ilişkiler, farklı güven ayırımları oluşturabilir. Böylece bu farklılıkların, bireylerin güven kavramına farklı anlamlar yüklemesine de neden olabilir.[125] Her bireyin güven kavramını algılaması farklı şekillerde olabilir. Güveni sınıflandırmanın temel amacı, güvenin gelişim aşamalarını tanımlayabilmek ve kişilerarası ilişkilerin belli bir zaman

[122] Daniel J. Mc Allister, "Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", **Academy Of Management Journal**, 1995, Vol. 38, No. 1, s. 25.
[123] A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2001, s. 68. Aktaran Reyhanoğlu, s. 20.
[124] Fukuyama, a.g.e., s. 52-54.
[125] Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, ''Trust and Distrust: New Relationship and Realities'', **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 1998, s. 439.

diliminde, nasıl değişikliğe uğradığını anlamaya çalışmaktır.[126] Güven kavramı; süreçler ve yapılara göre düzeysel anlamda farklılıklar gösterebilmektedir.

Kişilerarası ilişkilerde güven, bilişsel ve duygusal olarak iki çeşide ayrılmıştır. Bilişsel güven modelinde, kime hangi sebeple ve nasıl bir ortamda güvenileceğine yönelik akılcı bir tercih yapmak söz konusudur. Bilişsel güven de hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güven olarak iki çeşide ayrılmıştır. Duygusal modelde güven, kişilerin birbirlerine karşı yararlarını hissettiklerini gösteren ifade ve davranışlardır. Bu güven çeşidine, aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güven denilmektedir.[127]

Güven üzerine yapılan çalışmalarda farklı güven türleri konusunda, değişik sınıflandırmalar kullanılmıştır. Tablo 1'de literatürde incelenen güven türleri gösterilmektedir.[128] Birçok kuramcılar güvenin, sosyal şartlara ya da yapısal aşamalara göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla güven, çok yönlü ve birçok temele dayanan bir kavramdır.[129] Güven kavramı birçok etkenden etkilenebilen bir olgudur.

[126] Roy J. Lewicki, Barbara B. Bunker, ''Trust in Organizations: Devoloping and Maintaining Ttrust in Work Relationships'', Ed., Roderik M. Kramer, Tom R. Tyler, **Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, s. 115.
[127] Asunakutlu, ''Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme'', s. 3.
[128] Korczynski, a.g.e., s. 66.
[129] Osman Toprak, ''**Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**'', Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2006, s. 15.

Tablo 1: Güven Biçimleri

Güven Temelli	Literatür Tartışma
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı (Williamson, 1993) Çıkar Güveni (Hardin, 1992) Garanti, (Yamagishi ve Hansen, 1995) Caydırma Temelli Güven, (Shapiro v.d., 1995) Yarı-Güçlü Güven, (Barney ve Hansen,1995) İtibarla Güven, (Dasgupta, 1988) Ekonomik Güven, (Casson, 1991) İşbirliği için Bencilce Motivasyon, (Williams, 1988)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler, (Granowetter, 1985) Samimi İlişki Güveni, (Hardin, 1992) Kişisel Güven, (Luhmann, 1979) Ekonomik Değişimi (kısmen) Kapsayan Kişisel İlişki, (Bradrach ve Eccles, 1989) Kişilere Güven, (Giddens, 1990)
Diğer Tarafın İç Normları Bilgisi	Güçlü Güven Biçimi, (Barney ve Hansen, 1995) Güven, (Yamagishi ve Yamagishi, 1994) Ahlaki İnsan Güveni, (Casson, 1991) Yaygın Yükümlülük/İşbirlikçin Toplumsal Normları, (Bradrach ve Eccles, 1989) Özgeciliği Kapsayan Güven, (Lyon ve Mchta, 1994) İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar ve Ahlaki Yükümlülükler, (Fukuyama,1995)
Sistem/Kurum	Sistem Güveni, (Luhmann, 1979) Kurum Temelli Güven, (Zucker, 1986) Sistemler Güveni, (Giddens, 1990) Sistem Güveni, (Lane ve Bachman, 1996)

Kaynak: Korczynski, a.g.e., s. 66.

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin güveni, hesaplamış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak üçe ayırmıştır. Bir güven aşamasının gelişmesi için, bir önceki güven aşamasını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Güvenin bu üç aşamayla açıklanmasında karşılıklı iki tarafında geçmişleri olmayıp yeni bir ilişkiye başladığı varsayılır. Tarafların geleceğe yönelik belirsizlikleri vardır.[130] Bu çalışmamızda güven türlerini; Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in ifade ettiği gibi; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak ele alacağız.

[130] Lewicki, Bunker, a.g.e., s. 118.

3.1.1.1. HESAPLANMIŞ GÜVEN

Güvenilecek kişiye karşı bir şüphe mevcuttur. Bu güven türü; güvenen tarafından, fayda ve zarar değerlemesinin yapılması sonucunda, güvenip güvenmeyeceğini hesaplar.[131] Bir analiz durumu söz konusudur. Hesaplanmış güven; karşı tarafın niyeti ve konusuyla ilgili yeterli bilgi sahibi olmasının olumlu algılamaları, tamamen edinilen güvenilir bilgiye dayanmaktadır.[132] İlişkilerin geleceği güven duygusunun şekillenmesine bağlı olarak değişir. Edinilen bilgiler doğrultusunda güven oranında artış ve ya azalış durumu söz konusu olmaktadır.

3.1.1.2. BİLGİYE DAYALI GÜVEN

Güvenin ikinci türü, bilgiye dayalı güvendir. Bu güven türü ‘’diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme’’ basamağıdır. Bilgiye dayalı güven, tarafların birbirlerini tanımaları sonucunda belli bir zaman sonra oluşur. Bu güven türü, düzenli ilişki ve iletişim kurmaya dayanır.[133] Belirli bir düzen içerisinde gözlemlenebilen bir süreci kapsamaktadır. Düzenli bir ilişkinin olmaması, karşı tarafın ne yapabileceğini tahmin etmemesine ve düşünme öngörüsüne sahip olmamasına neden olacaktır. Bununla beraber karşı tarafın ne yapabileceğini öngörmek, ilişkinin gelişimi açısından da çok önemlidir.[134] İlişkinin mevcut gelişimine yön verecek niteliktedir.

Gerçek güven, bilgiye dayalı güven ile oluşur. Eğer kişinin beklentileri, tecrübeleri ile aynı olursa güveni daha kuvvetli olacaktır. Bilgiye dayalı güvenin üç boyutu vardır. Bunlardan birincisi; bilgi, kişinin tahminde bulunmasına yardımcı olur. İkincisi ise, tahminde bulunulmasının güvenin değerini artırır. Üçüncü olarak da, isabetli tahminde bulunmak, ilişkilerin daha derinindeki davranışlarının, tahmin

[131] Graham Dietz, “Partnership and the Development of Trust in British Orkplaces”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 14, No. 1, 2004, s. 6. Aktaran Martı Çimen, ‘’**İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s. 92
[132] Rousseau v d., a.g.e., s. 395.
[133] Lewicki, Bunker, a.g.e. s. 121.
[134] Toprak, a.g.e., s. 16

edinilmesini sağlayabilir.[135] Bu üç boyut, güvenin geleceği ve şekillenmesi açısından önem arz etmektedir.

3.1.1.3. ÖZDEŞLEŞMEYE DAYALI GÜVEN

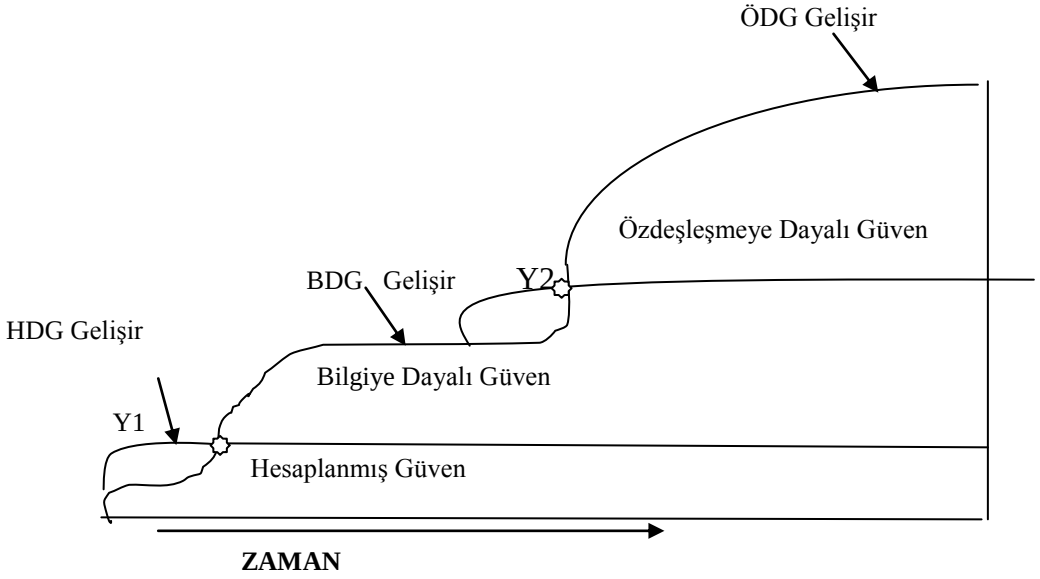
Üçüncü güven türü olan özdeşleşmeye dayalı güven; karşı tarafın talep ve niyetleriyle özdeşleşmesine dayanır. Bu üçüncü aşamada artık güven tamamlanmıştır. Çünkü taraflar, birbirlerinin ne istediklerini anlamış ve kabul etmişlerdir.[136] Dolayısıyla birey kendi kişisel kimliği ile karşı tarafın kişisel kimliğini birleştirmiştir. Bunun sonucunda ortak kimlik geliştirerek, ortak hedefe yönelme başlamıştır.[137] Ortak hedeflerin ne veya neler olduğu saptanmıştır. Hesaba dayalı güven ve bilgiye dayalı güvene ilişkin tutum ve davranışların sonucunda, özdeşleşmeye dayalı güven oluşur. Kişi, karşı tarafın ne istediğini tahmin edebilmesi sonucunda, birbirlerinin sınırlarını da bileceklerdir.[138]

Şekil 3'de; Y1 noktası, hesaplanmış güvenden bilgiye dayalı güven ilişkisine dönüşünü, Y2 noktası da bilgiye dayalı güvenden özdeşleşmeye dayalı güvene dönüşünü göstermektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, güven gelişip aynı zamanda değişime uğramaktadır. Hesaplanmış güvenin oluşumu, bilgiye dayalı güvenin gelişimini sağlar. Yani bir önceki bir sonrakini takip eder.[139] Birbirlerini etkileyen ve sürekli etkileşim halinde olmaları sebebiyle; değişimlerin olması söz konusudur.

---

[135] Ayşegül Uzbilek, ''**Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği**'', Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 13.
[136] Lewick, Bunker, a.g.e., s. 122.
[137] Uzbilek, a.g.e., s. 13.
[138] Charles Glisson, R. James Lawrence, ''The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams'', **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 23, 2002, s. 781. Aktaran Toprak, a.g.e., s. 18.
[139] Lewick, Bunker, a.g.e., s. 124.

Şekil 3: Güven Oluşum Aşamaları



Kaynak: Lewick, Bunker, a.g.e., s. 124.

3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ

Küçük işletmelerde güven; işletme sahibinin kişilik özelliklerinden, büyük işletmelerde ise yöneticilere olan güvenden ve örgütün kültüründen kaynaklanır.[140] Ancak çalışanın örgütüne duyduğu güven ile iş yerine duyduğu güven ya da lideri ile yöneticisine duyduğu güven aynı olmamakla beraber çalışmalarda bir bütün olarak hepsine örgütsel güven olarak ifade edilir.[141] Örgütsel güven bir bütün olarak algılanır ve irdelenir. Bütünü oluşturan yapı taşlarının her birinin etkisi farklı oranlarda oluşmaktadır. Güven kişi veya örgüt düzeyinde oluşabilmektedir. Örgütsel güven, örgütün tamamını kapsadığı için, kişiye duyulan güvenden farklıdır.[142] Dolayısıyla kişiye duyulan güven kavramı daha spesifik sınırlar içerisinde

[140] N. G. Noorderhaven, "Trust and İnterfirm Relations", **Paper For The 1992 EAEPE Conference**, 1992. Aktaran Metin Aktuna, "**İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama**", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s. 58

[141] Ronald C. Nyhan, Herbert A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust İnventory", **Evolution Review**, Vol. 21, 1997, s. 614–635. Aktaran a.e.

[142] Demirel, a.g.e., s. 181.

kalmaktadır. Örgütsel güveni; yöneticiye, lidere ve işyerine olan güven ile aynı olarak düşünebiliriz.

Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede, güven duygusu oldukça önemli bir unsur olmuştur. Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucundaki işbirliğinin artmasında, gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz için önemli hale gelmiştir.[143] Örgütlerin geleceği için, örgütsel güven düzeyinin önemi büyüktür.

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin etkileşimini şekillendiren önemli bir unsurdur. Bunların sonucunda, örgütsel performansın artması beklenir.[144] Performansın artması ile birlikte kişinin motivasyonu da artış göstermektedir. Güvenin, kişiler arası ilişkilerin gelişiminde, grubun bütünleşmesinde, işbirliğinin ve dayanışmanın gelişmesindeki olumlu etkisi; örgüt yapısını şekillendirerek, organizasyonlardaki iş yapmayı kolaylaştırır.[145]

Örgüt çalışanlarının, yöneticilerine karşı güven duyguları arttıkça, örgüt içi verimliliğinin artacağı beklenmektedir. Bu verimlilik ve başarının artması daha çok örgüt içindeki güven duygusuna bağlıdır.[146] Güven duygusal anlamda yakınlığı ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla güven arttıkça örgüt içerisindeki çatışmalarda azalmalar da gözlemlenecektir.

---

[143] John Brehm, Scott Gates, "Rules, Trust and the Allocation of Time", **Paper Presented At The Annual Meeting of The Midwest Political Science Association**, Chicago, IL, April 2002, 25-28. Aktaran Yılmaz, Ercan, ''**Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**'', Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Konya, 2006. s. 53.

[144] Ferda Erdem, ''Örgütsel Yaşamda Güven'', **Sosyal Bilimlerde Güven**, Ankara, Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003, s. 176.

[145] B. Sıtkın, D. Stickel, ''The Dynamics Of Distrust in An Era Of Quality'', E.d., R. M. Kramer, T. R. Tyler, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research**. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1996, s. 196-197. Aktaran Özlem Yaşar, ''**Örgütsel Güvenin Örgütsel İklime Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**'', Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2005. s. 37.

[146] Tuncer Asunakutlu, ''Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme'', **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz, No. 9, 2002, s. 1.

Örgütlerin günümüz koşullarındaki karmaşık, aynı zamanda dinamik değişimler karşısında sağlam durabilmeleri için; güveni hukuki ve etik kurumsal temel ile ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Çağımızın birey ve örgüt açısından imajı ise güvenirliktir.[147] Güven duygusunun imaj olarak benimsenmesi ve algılanması kurumların geleceği açısından önemli bir faktör olmuştur.

Eğer bir işletmedeki çalışanların, ortak ahlaki normlar ve davranışlarla birbirlerine güveniyorlarsa, o işletmenin maliyetleri daha düşüktür. Yüksek güven duygusunun bir organizasyonda gerçekleşmesi, farklı sosyal ilişkilerin oluşmasına zemin sağlaması açısından işletmeler için çok önemlidir. Dolayısıyla toplumda oluşan güvensizlik, bütün ekonomik faaliyetlere bir tür ek vergi olarak eklenir.[148] Güven duygusu sadece kişileri, örgütleri etkilemekle kalmamakta aynı zamanda ekonomik ve sosyal tüm süreçlerin gelişiminde etkin rol oynamaktadır.

Güven duygusunun, tarihsel süreç içerindeki gelişimini kısa da olsa incelemek, günümüzdeki örgütsel güvene bakışımıza ışık tutacaktır. İlk olarak yönetim bilimi anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte klasik ve neo-klasik dönemlerdeki örgütsel güveni değerlendirmek, bizlere yönetici ve çalışanlar açısından karşılaştırma imkanını verecektir.

Taylor'un, bilimsel yönetim dönemini başlatmasına Fayol ve Weber'in de katkı sağlaması, yönetim sürecinin klasik yönetim dönemi adı altında ilk örgütsel yönetim anlayışıyla oluşmuştur.[149] Klasik yönetim düşüncesi Avrupa'da doğup gelişmesine rağmen Amerika'da ortaya çıkmıştır. Amerika'daki demiryolu işletmeciliği üzerinde başlayıp diğer sanayi dallarına yayılmıştır.[150] Bir sektörde doğarak diğer sektörleri de etkisi altına almıştır. İşçilerin sadece maddi unsurlarla motive edildiği ve insiyatif ve karar alma gücünün verilmediği bir sistemdir. Bu

[147] Erdem, a.g.e., s. 155.
[148] Fukuyama, a.g.e., s. 43.
[149] N. P. Mouzelis, **Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi**. Çev. H. Bahadır Akın. Konya, Çizgi Kitabevi, 2001, s.105. Aktaran Yılmaz, a.g.e., s. 47.
[150] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C. I, 3. bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayım, t.y., s. 116.

sebeplerden dolayı işçinin güven düzeyi düşük olmuştur.[151] Güven düzeyinin çok fazla önemsenmediği ve irdelenmediği dönemsel bir süreçtir. Weber'in oluşturduğu Bürokrasi Kuramı'na göre; esnek olmayan katı denetim, ast-üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırarak, çalışanlar arasında tedirginlik oluşturmuştur. Sonuç olarak, klasik yönetim düşüncesinin; çalışanların insiyatif kullanma ve karar alma yetilerini engellemiş ve katı bürokratik kurallar geliştirmiştir. Bu anlayışın en büyük özelliği; güven düzeyinin zayıf olmasıdır.[152]

Neo-klasik döneme zemin oluşturan çalışmalar; Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır. Örgütlerin en önemli unsurunun insan olduğunu, örgütün ilişki sistemi olduğunu ve bu ilişki sisteminin verimlilik üzerine kurulduğu ifade edilmiştir. Bu görüşteki örgütlerde, çalışanların yönetime daha yüksek düzeyde güven duymaları beklentilerini doğurmuştur.[153] Bu gelişmeler örgütsel güvenin önem kazanmasına yol açan gelişmelerdir.

Neo-klasik dönemin bir başka araştırmacısı olan Mc Grogor'un X ve Y Kuramı'na göre; örgütsel güvenin sağlanılmasında önemli veriler sunmaktadır. Y kuramının varsayımları; örgüt çalışanlarının, işlerini gerçekleştirirken onlara güvenmeyi kolaylaştıran görüşler sunmaktadır. [154] Güven duyguları ile pekiştirilen çalışanın motive edilmesi ile performans düzeyine erişim de kolaylaşacaktır.

Neo-Klasik Kuram'a göre, çalışanın örgütte yalnızca maddi beklentileri olmadığı, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarının olduğunu ve tatmin edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgüt içindeki psikolojik iklimin rahatlatılması gerekmektedir. Bunun için de yönetici ile çalışanların birbirlerine karşı güven duygusunun oluşturulması sağlanılmalıdır.[155] Böylece karşılıklı güvenin

[151] Fukuyama, a.g.e., s. 240.
[152] Yılmaz, a.g.e., s. 48.
[153] Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No. 437, Ankara, 1979, s. 40. Aktaran Asunakutlu, ''**Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme**'', s. 11-12.
[154] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 1995, s. 350.
[155] A.e.

oluşturulduğu ortamlarda çalışanın psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi de kolaylaşmaktadır.

Neo-klasik bakış açısından sonra ise örgüt yönetimine, sistem ve durumsallık yaklaşımı egemen olmuştur.[156] Sistem yaklaşımı, bütünün birbiriyle ilişkili parçalardan oluştuğunu ve insan unsurunu daha ön planda olması gerektiğini dile getirmiştir.[157] Sistem yaklaşımının güvenle ilişkisi; hem çalışanların bu sorumluluğu hissetmesi ve güvenmesi, hem de çalışanın diğer çalışanlara güvenmesi gerektiğini vurgular. Durumsal yaklaşım ise, örgütü bir sistem olarak görmüş ve örgütteki yönetsel davranışları gösterecek hiçbir kuralın bir bütünü ve durumu açıklamaya yeterli olamayacağını savunmuştur. Dolayısıyla güveni de bu sistemde bir yere yerleştirmek zordur.[158] Sistem yaklaşımında güven konusu vurgulanırken, durumsal yaklaşımda örgüt bir sistem olarak görüldüğünden güven kavramı yeterince irdelenmemiştir.

Güven ile ilgili günümüzde Bromiley ve Cummings'in bazı çalışmaları olmuştur. Bu çalışmalarda, bireysel ve örgütsel güven ayrımı olarak güveni ikiye ayırmıştır. Bireysel güveni, kişinin diğer kişilerle davranış ve beklentileri olarak tanımlarken, örgütsel güveni de, kişinin örgütü ile ilgili davranış ve beklentileri üzerine tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings, çalışan davranışlarını açıklarken güveni; "duygusal, bilişsel ve niyetsel" parçalardan oluşan olgu olarak tanımlamıştır.[159]

Bromiley ve Cummings güveni, kişinin veya kişi grubunun diğer kişi veya kişi grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiştir. Yukarıda bahsedilen bu üç boyuta göre güven; bireyin itimat edilir olmasını, tutarlı davranmasını ve bireyin çıkarcı davranışlar göstermemesini kapsamaktadır. Güvenilir davranış,

---

[156] Yılmaz, a.g.e., s. 49.
[157] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 54-55.
[158] Yılmaz, a.g.e., s. 50.
[159] P. Bromiley, L. L. Cummings, ''The Organizational Trust Inventory (OTI)'' **Trust in Organizations**, Ed. Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, s. 302-319. Thousand Oaks: Sage, 1996. Aktaran Tüzün, ''**Örgütsel Güven**, **Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**; **Uygulamalı Bir Çalışma**'', s. 40.

bahsedilen bu üç boyuta göre hareket eden davranış olarak tanımlanmıştır.[160] Örgüt içerisinde istenilen ve ideal olarak görülen davranış tarzlarından birini oluşturur. Çalışmamızda örgütsel güven ölçümü için kullanılacak olan ölçek, Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği kısa formu olacaktır.

3.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI VE ÖNEMİ

Örgütsel ortamda güven, farklı biçimlerde açıklanmaktadır. Örgütsel güvenin kuramsal çerçevesini çizerken; duygusal nitelikler, bilişsel nitelikler ve oluşum şekline göre olmak üzere üç boyutu karşımıza çıkmaktadır.[161] Her bir güven boyutu örgüt içerisinde uygulamalarda ayrı bir öneme sahiptir.

Güvenin duygusal nitelikteki boyutu, kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, davranışlarına, niyetlerine ve genel kişiliklerine ilişkin güven duygularını ifade eder. Güven, kişinin beraber çalıştığı insanlarla olumlu ilişkiler içinde olması ve onlardan korkup çekinmemesi demektir. Dolayısıyla güvenin duygusal boyutu, çalışanın birbirleri ile ilgili olumlu düşünceleridir.[162] Olumlu düşünceler beraberinde olumlu davranış ve tutumları getirir. Özdeşleşme temelli güven olarak da ifade edilen bu güven boyutu, karşı tarafın istek ve arzuları üzerine empatiye dayanmaktadır.[163] Karşılıklı anlayış ve karşılıklı güven duyguları ile çalışan kişilerarasındaki olumlu davranışlar, örgütlerin geleceği açısından da önem taşımaktadır.

Güven üzerine kurulu ilişkilerde kişiler, duygusal düşüncelere girerek, duyguların karşılıklı olacağına inanırlar. Tarafların birbirlerinin olumsuz davranışlarının tolere edilebildiği dolayısıyla güven ilişkisinin kolay sarsılmadığı bir ilişki sistemi kurulmuştur.[164] Bu güven duygusunda, çalışanlar birbirlerinden

---

[160] A.e.
[161] Murray C. Clarke, Roy L. Payne "The Nature and Structure of Workers Trust in Management", **Journal of Organizational Behvior**, Vol. 18, 1997, s. 205.
[162] E. R., Rigsbee, "Beş Temel Değer". **Personal Excellence Dergisi**. 2001 Temmuz. s. 28. Aktaran Yılmaz, a.g.e., s. 53-54.
[163] Erdem, İşbası, a.g.e., s. 634. Aktaran Asunakutlu, ''Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme'', s. 4.
[164] Janset Özen, ''Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet'', **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003, s. 186-187.

şeffaflık ve dürüstlük beklerler. Yani duygusal güven, örgütte çalışanların güvene olan tutumudur.

Güvenin bilişsel nitelikteki boyutu; bireylerin, birlikte çalıştıkları kişilere karşı güvenilecek yeterlilikte olup olmama durumunun algısıdır. Bu yeterlilik, kişilerin dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim yeteneklerini kapsamaktadır.[165] Güven, bilişsel olarak akılcı bir tercih sonucunda gelişerek, bilinçli ve tutarlı bir bilişsel sürecin ürünüdür.[166] Bu güven boyutu, bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş tecrübelerine dayanır. Çünkü tarafların birbirleri ile güvenirlik üzerine yaptıkları kararlar, karşı tarafla ilgili topladıkları bilgileri bilişsel süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkmaktadır.[167] Geçmiş ile başlayarak süregelen çalışma boyutunu da kapsayan bir süreci ifade eder. Dolayısıyla bilişsel nitelikteki güven, yapıları hesaplanmış ve bilgiye dayalıdır.[168] Her bir faktörün etkileşimi kurumsal özdeşimin oranını olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzdeki ekonomik ilişkiler bilişsel güvene dayanmaktadır.

Oluşum sürecine göre güven boyutunda ise, güven süreci etkileyen nedenler ve ilişkiyi yaşayan taraflara göre farklılık gösterir. Bu farklılık sonucunda kişilerin çalışanlara, yöneticilere ve örgütün kendisine güven duyma düzeyleri oluşur. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven birbirleriyle ilişkili yapılar olsa da sonuçları farklıdır. Ancak yöneticiler, çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak görüldüklerinden, yöneticiye duydukları güveni örgüte duydukları güven olarak da genelleştirirler.[169] Nitekim örgütsel ortamda güven ilişkisi yönetici davranışı tarafından başlatılır. Bu durumda güvenilir yöneticiden beklenilen, adil davranması ve ahlaklı davranışlar göstermesidir. Dolayısıyla örgütsel ortamda

---

[165] Edward W. Marshal, ‘‘Güven İçeri Korku Dışarı’’, **Executive Excellence Dergisi**, Kasım, 2000, s. 6. Aktaran Yılmaz, a.g.e., s. 53.
[166] T. R. Tyler, R. M. Kramer, ‘‘Whither Trust’’, **Trust in Organizations:Frontiers of Theory and Research**, Ed. T. R. Tyler, R. M. Kramer, Sage Publicacations, London, 1996, s. 1-16. Aktaran Erdem, a.g.e. s. 186.
[167] Mc Allister a.g.e., s. 28.
[168] Erdem, İşbaşı, a.g.e., s. 634. Aktaran Asunakutlu, ‘‘Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme’’, s. 4.
[169] Hwee Hoon Tan, Christy Tan, ‘‘Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organizatios’’, **Genetic, Socicial and General Psychology Monographs**, Vol. 126, 2, 2000, s. 241-260, Aktaran Erdem, a.g.e., s. 188.

güvenin nasıl algılandığını tespit etmek için yöneticilerin güvenirliği anlamak gerekir.[170] Yöneticiler bu anlamda örgütü temsil ettiklerinden, örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlarken, örgütsel bağlılığın artması ve ya azalması yönünde etkileri yadsınamaz.

Örgütsel güven oluşturabilmesi için; örgütsel yapının güven ortamını destekleyici, aynı zamanda örgütsel öğeler arasında yatay ve dikey ilişkinin gerçekleşebildiği şekilde esnek olmalıdır.[171] Esnekliliğin, kurumun hiyerarşik yapısına yayıldığı ölçüde güvenin örgüt içerisindeki yayılımı da artacaktır.

3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN UNSURLAR VE SONUÇLARI

Örgütsel ortamdaki güven, örgütsel başarı için gerekli ancak yeterli değildir. Bu konuda örgüt çalışanlarının, örgütün işleyiş sistemini, prosedürlerini ve bunların işleyişlerinden emin olmaya ihtiyaçları vardır. Buna karşın örgütsel sistem yetersizlikler ile belirsizlikler içeriyorsa uygunsuzluklar ve kayırmaların oluşmasına, aynı zamanda çalışanların örgütlerine yabancılaşmasına neden olabilir. Öncelikle örgütte yüksek güven ortamının oluşturulması, örgüt üyelerinin işbirliğine, iletişimine ve takım halinde çalışmaya gönüllü olmalarıyla birlikte, ortak enerji yaratmalarına bağlıdır.[172]

Örgütsel güven ortamının örgütün tüm çalışanlarının ortak katılımıyla oluşturulması gerekir. Bu ortamın oluşmasındaki en büyük etken yönetimin yaklaşımıdır. Olumlu ilişki ağının kurulmasında, görev ve sorumlulukların anlaşılır olması ve çalışanların yaptıkları iş konusundaki yeterlilikleri ve örgütün güvenilir bir kültüre sahip olması önemli etkendir.[173] Güven oluşumuna fayda sağlayan unsurlar;

---

[170] Hosmer, a.g.e., s. 379-403. Aktaran Erdem, a.g.e., s. 168.
[171] Russell Hardin, **Trustworthiness Ethics**, Russell Saga Faundation, 1996, s. 26-42. Aktaran Yılmaz, a.g.e., s. 55.
[172] Jeffrey Cufaude, ''Creating Organizational Trust'', **Assocation Management**, Vol. 51, No. 7, s. 26-34. Aktaran Erdem, a.g.e., s. 178
[173] Asunakutlu, ''Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme'', s. 5.

çalışma ortamındaki prosedür ve uygunlukların herkes tarafından uyum sağlanabilecek düzeyde oluşturulması, örgütte olumlu bir iletişim sisteminin oluşturulması, örgüt yönetimi çalışanların kararlara katılımını sağlaması ve yetki devrinin oluşturulması, son olarak da çalışanlara sürekli eğitimlerle, kazandırılacak yetenekler ve beraberinde ahlaki değerlerin önem verilmesinin sağlanılmasıdır.[174] Üst yönetimin desteği de örgütsel güvenin sağlanmasında en fayda sağlayan unsurlardan biridir.

Güven, çalışanların işlerini ve örgütün kurallarını gerçekleştirmesi ile güvenirliliklerinin yavaş yavaş ortaya çıkmasıyla başlar. Karşılıklı ilişkilerin devam etmesiyle karşılıklı güven de hızlanır.[175] Örgütsel güvenin oluşmasında kişilik özelliklerinin de etkisi vardır. Güven oluşumu için gerekli bazı çalışmalar gerekir.[176] Bunlar; örgütte güven kültürünün oluşturulması, liderlik ve çalışanlar arasında bağın artırılması gerekir. Güvenin örgütte oluşturulup aynı zamanda belirli bir seviyede tutulması gerekir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, saygıya dayalı bir şekilde devam etmelidir. Bireyler arasındaki güvenin devam ettirilmesi ve artırılması için dürüstlük, güvenirlilik, yetenek ve açıklık özelliklerinin, çalışanlar arasında artırılması gerekmektedir.[177] Çalışanların davranışları örgütün kültürel normlarına göre şekillenir. Dolayısıyla örgüt içindeki davranışlar ve tecrübeler de kültürel normları etkileyeceğinden güven seviyelerini de etkileyecektir.[178] Çalışanlar ilgili faktörleri örgüt içerisinde yaşadığı ve hissettiği sürece güven duygusunu pekiştirecek, kendisi de bu duygu ile güdülenecektir. Dolayısıyla güveni etkileyen en önemi unsur örgüt kültürü olduğunu, yöneticilerin unutmaması gerekecektir.

Güven birden oluşturulup, sonsuza kadar devam etme gibi bir özelliği yoktur. Güvenin oluşturulabilmesi için iki tarafın ortak çabası ve belli bir zamanın geçmesi

---

[174] A.e., s. 6.
[175] Randall P. Settoon, Nathan Bennett, Robert Liden, ''Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity'', **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, 1996, s. 219-227. Aktaran Polat, a.g.e., s. 47
[176] A.e.
[177] A. Baird, R. St-Amand, "La confiance au Sein des Organisation", 1995, http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/mono2_f.htm 2 Mayıs 2006. Aktaran a.e. s. 48.
[178] George F. Farris, Eldon E. Senner, D. Anthony Butterfield, ''Trust, Culture And Organizational Behavior'', **Industrial Relations**, Vol. 12, No. 2, 1973, s. 145.

gerekir. Bununla beraber güven bir kez zedelenirse, telafi edilmesi çok zordur. Güven bir kez oluştuğunda, bilinçli olmadan alışkanlık halinde devam eder. Güvenin en çok yokluğu hissedilir.[179] Güven yokluğu da örgütte yabancılaşma gibi istenmeyen tutum ve davranışlara yol açabilir.

Güvenilir davranışlar sergilemek her şeyden önce kişisel bir sorumluluk ve kişisel eğilimler ile ilişkilidir. Aynı zamanda kişilerarası ilişkilerin çözümlenmesinde, ilişkilerin geliştiği kültürel ortamın özelliklerinin anlaşılması gerekir. Ancak kültürün, insan hayatında genel bir davranış düzlemi vardır. Dolayısıyla güvenin oluşma süreçleri ve sonuçları açısından toplumlararası farkların olduğu ve bunu da kişilerin, davranışına yansıdığı görülmektedir.[180] Kişi bağlı bulunduğu örgüt kültüründen, sosyal çevreden ve iletişim halinde olduğu diğer kişilerden etkilenmektedir.

Güvensiz örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tüm dikkatlerini birbirlerini kontrol etmeye verdiklerinden verimlilik ve yaratıcı düşünceler geliştirmede yetersiz kalırlar. Sürekli kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte çalışanlarda ve yöneticilerde strese yol açar. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler stressiz bir ortamda olduklarını hissedecek ve tüm enerjilerini işlerine vereceklerdir. Güven olmayan ortamlarda çalışanlar, genellikle kendi çıkarlarını gözetmek zorunda olduklarından takım çalışmasının oluşması da zorlaşacaktır. Ancak güvenin yüksek olduğu örgütlerde farklı tecrübeler, bilgiler ve yetenekleri olan çalışanlar bir araya gelip ortak sinerji oluşturabilirler. Dolayısıyla böyle bir takım çalışması, sorunların belirlenmesinde farklı çözüm önerileri getirebilir.[181] Bilgi paylaşımı arttıkça, bireyin aidiyet duygusu da artacaktır. Örgütteki güven ortamı, çalışanların başarılarını ve örgütün rekabet ortamındaki başarılarını göstermesinde önemli bir unsurdur. Tüm bu sebeplerden dolayı olumlu örgütsel güven ortamları oluşturmak, yöneticiler için önemli olmaktadır.

---

[179] Robert C. Solomon, Fernando Floreres, **Güven Yaratmak**, İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No : 369, 2001. Aktaran a.e., s. 46.
[180] Erdem, a.g.e., s. 168-169-170.
[181] Victor S.L. Tan, "Power of Vision To Motivate People (part 1)" 2004, (çevrimiçi) http://www.klscc.com/articles06.html, 18 Kasım 2005. Aktaran Yücel, a.g.e., s. 89.

4. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME

Performans yönetim sistemiyle çalışanlar ve yöneticiler, örgütün amaç ve hedefleri bağlamında kendilerinden beklenenleri öğrenmiş ve bu hedeflere ulaşılması için istenen çabanın önemini görmüşlerdir. Bu bölümde çalışanın performans yönetim sistemi ile Balanced Scorecard yönteminin kuramsal çerçevesi incelenecektir.

4.1. PERFORMANS KAVRAMI

Örgüt çalışanı, fiziksel ve düşünsel olarak fayda oluştururken, aynı zamanda örgütün sürekliliği için gerekli olan başka kaynakların koordinasyonunu da yapar. Örgütler için insan kaynağının etkili kullanılabilmesi ancak etkili bir insan kaynakları politikasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu politikalardan en önemlilerinden birisi ise performans ile ilgili politikalardır. Dolayısıyla, performans bir işletme açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.[182] Örgütler bireysel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirirken, sürekliliğini dolayısıyla gelecekteki etkinliğini korumak zorundadır. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların performanslarını takip etmeleri gerekmektedir.

Geleneksel performansın göstergesi verimliliktir. Verimlilik üretim olayının sayısal değerini gösterir ve her bir girdi için bilgi verir. Verimlilik göstergesinin eksiklikleri verim oranları ile ifade edilir. Etkinlik ise işletme amaçlarının gerçekleşme düzeyini belirler.[183] Rakamsal verilerin değerlendirilmesi ön plandadır.

Etkinlik kavramı ile performans kavramını bazı kaynaklarda aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak etkinliği, performans sonuçlarının bütünü olarak ifade etmek

[182] Burçin Özgör, ‘’**Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi**’’, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Akademisi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara, 2008, s. 63.
[183] Zühal Akal, ‘’Performans Kavramları ve Performans Yönetimi’’, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, Ocak 2003, s. 10-11.

daha doğru olacaktır.[184] Performans süreci, birçok farklı faktörün birleşimi sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Performans ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi; ‘’belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliği’’[185] dir. Başka bir tanıma göre, kişinin kendi gereksinimlerini karşılamak için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda zaman ve emek harcamasıdır. Bu emeğin sonucu kişinin performansıdır.[186] Başka bir tanımda, performans, verilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının miktar ve kalite olarak ifadesidir.[187] Performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki tanımı, ‘’başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi’’ olarak ifade edilmiştir. Oxford sözlüğündeki performans, ‘’verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak’’ olarak tanımlanmıştır.[188] Performans verilerin değerlendirilmesi ve ölçümlenmesi sistemidir.

İşletme performansı, belli bir dönem sonundaki verilere göre işletme hedef ve amacının yerine getirilme derecesidir. Bu düzey; ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile yapılmaktadır.[189] Bu değerlendirmeler sonucunda, örgüt ve çalışanları için daha etkin verilerin elde edilmesi sağlanabilmektedir.

4.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır.[190] Performans yönetimi; yönetimin fonksiyonlarından ‘’kontrol’’

---

[184] Abubakr M. T. Suliman, ‘’Work Performance: Is It One Thing or Mnay Things? The Multidimensionality of Performance in Middle Eastern Context’’, **The International Journal of Human Resource Managment**, Vol. 6, 2001, s. 1049. Aktaran Akyay Uygur, ‘’Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması’’, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi**, No. 1, 2007, s. 74.

[185] Zafer Erkoç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri: Terimler Sözlüğü**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006, s. 360.

[186] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 40.

[187] Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2005, s. 77.

[188] Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 12.

[189] Mustafa Oğuz, ‘’Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları’’, (Çevrimiçi), http://www.yeniasya.com.tr/2006/12/05/egitim/default.htm, 22 Ocak 2010.

[190] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s. 1.

ün bir gereği olup önemli görevlerinden biridir.[191] Performans değerleme, Performans Yönetimi'nin bir aşamasıdır. Performans Yönetim Sistemi daha geniş alanı kapsamakla beraber, performans değerlemeyi de içine almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada performans değerlendirme sistemini, Performans Yönetim Sistemi konusunun bir alt bölümü olarak incelemenin daha faydalı olacağı konusundan hareketle çalışmalarımızı gerçekleştirdik.

Performans Yönetim Sistemi, çalışan performanslarının periyodik ve düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iş tatmini, motivasyon, kariyer beklenti çalışmalarını kapsar. Bir sonraki aşama ise başarının devam ettirilmesi için yapılacak olan çalışmalardır.[192] Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, çalışanın becerilerini ve katkılarını devamlı geliştirmeleri için, çalışanların ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır.[193]

Her işletme, amaçlarına göre performans değerleme yapmak zorundadır. Bu bağlamda örgüt, kendi kültürüne en çok benzeşen yöntemi seçer. Performansın doğru yönetimi, başarılı sonuçlar oluşturur. Ancak başarılı sonuçlara ulaşılabilmesi için iş bilgisi ve beceriler ilişkilendirilmeli, çalışanların ve takımın sürece katılımı sağlanmalıdır. Performans yönetimi; sonuçların ölçülmesi, belirlenen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslanması ve gelişmenin gözden geçirilmesi aşamalarıyla gerçekleşir. Aynı zamanda bireysel öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün oluşturulmasını sağlar.[194]

Performans yönetiminin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan ilki; çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmektir. İkincisi ise; çalışanların iş analizlerinde,

---

[191] H. J. Donelly, J. Gibson, J. Ivancevich, **Fundamentals of Management**, California, USA, 10th Edition, Mc.Graw Hill, 1998. Aktaran Azmi Yalçın, Tamer Kılıç, ''Farklı Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma'', **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, s. 642.

[192] Can Şafak, ''Performans Değerlendirmesi Neyi Amaçlıyor'', (Çevrimiçi), http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=4205, 14.Eylül 2009.

[193] Trevor Bolton, **Human Resource Management**, An İntroduction. Massachusetts, Blackwell Publishers, 1997, s. 248. Aktaran M. Akif Helvacı, ''Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi'', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, C. XXXV, No.1-2. s. 156

[194] Levon Alsemur, ''Performans Yönetiminde Temel Stratejiler'', (Çevrimiçi), http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man.html

belirlenen standartlara ne şekilde uygun oldukları hakkında geri besleme yapmaktır.[195] Geri beslemeler ile bilgi paylaşımı yapıldığı sürece yapılan analizlerin içselleştirilmesi mümkün olacaktır.

Etkili ve başarılı bir performans yönetiminin geliştirilmesi için üst yönetimin bu sistemi ciddiye alıp desteklemesi gerekmektedir. Ayrıntılarıyla ele alınan politika ve prosedürler oluşturularak açık ve kesin ifadeler kullanılmalıdır. Eğitim ve gelişim programları uygulanarak çalışanın kendini geliştirme imkanı sağlanılmalıdır. Ancak tüm bu çalışmalar açık iletişimle sağlam bir temele ulaşabilir.[196] Örgütün etkinliğinin artmasında, Performans Yönetim Sistemi'nin tüm birim ve bölümlerde uygulamaya geçilmesi yardımcı bir unsur olacaktır.

4.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Performans değerleme araştırmaları, yıllardır örgütsel davranış, endüstri psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında incelenmekle birlikte, farklı yönleri de belirlenmeye çalışılmıştır.[197] Kurumların ve çalışanların değerlendirilmesi adına uygulanan etkin bir yöntemdir. Performans değerlendirme; örgütün misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli performans göstergelerinden faydalanarak, örgütün maddi ve manevi bütün değerleri hakkında bilgi toplaması ve değerlendirmesidir.[198] Kurumlara kaynak sağlayabilecek nitelikte önem taşıyan bir yöntemdir.

Sonuçlar ve davranışlar olmak üzere, performans değerlemede iki ölçüt kullanılır. Sonuçlar, çalışanın işini yaparken, yaptığı çıktılardır. Satış miktarı, müşteri

---

[195] Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayın Yapım, 1993, s. 9-10.

[196] Cengiz Çoban, ''**Performans Değerlendirme ve TSK Örneği**'', Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetim Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s. 24-25.

[197] Robert L. Holbrook, "Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", **Social Justice Research**, Vol. 12, No. 3, 1999, s. 205.

[198] Nermin Çakmak, Emre Ocaklı, ''Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?'', s. 214, (Çevrimiçi), http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf, 11.09.2009.

ziyareti sayısı gibi faktörler bireysel performansın değerlendirilmesinde kullanılır. Sonuçların performans değerleme ölçütü olarak kullanılması, sadece çalışanların yapmakla yükümlü olduğu işten somut sonuçlar elde edilebilmesiyle mümkündür. Davranışların ölçüt olarak kullanılması ise; çalışanların işi gerçekleştirirken çeşitli davranışların performans ölçütü olarak kullanılmasıdır.[199] Bu iki ölçütün değerlendirilmesi, belirli kriterlerin oluşturulmasında etkin rol oynar.

Bir işletmenin yöneticisi, performans değerlendirmesinden elde ettiği bilgilerle önemli yönetsel kararlar verebilirler.[200] İlgili bilgiler karar aşamasında kaynak niteliğinde önemli verilerden oluşmaktadır. Ancak bu yönetsel kararları verebilmesi için, çalışanların belirli bir zaman dilimindeki performans durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme kapasitelerinin bilinmesi gerekmektedir.[201] Bir işletmede karar almak ve bu kararları hayata geçirmek, koordine etmek amacıyla bilgi toplamak, dolayısıyla rekabet ortamına hazır hale getirilmesinde performans değerleme önemli bir araç haline gelmiştir.[202] Performans değerlendirme, her işletme için önemli bir unsur, her yönetici için de vazgeçilmez büyük faydalar sağlayan bir araçtır.[203] Performans değerleme ile kurumun sürekli olarak analiz edilmesi sağlanır.

İşletmelerde performans yönetim sistemi, kendi içinde tutarlı temellere dayandığı ölçüde sağlıklı bir uygulama gerçekleşebilir.[204] Performans ölçütlerini

---

[199] Levent Öncel, ''**Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleri İle İlişkisi**'', İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 23.

[200] Serhat Cengiz, ''**Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**'', Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2008, s. 75.

[201] Erkan Işığıçok, ''Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi'', **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, No. 7, 2008, s. 3.

[202] Muhittin Şimşek, Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Ed. Rahime Demir, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 43-44.

[203] Ülkü Baykal, ''**Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma**'', İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1994, s. 7.

[204] Müjgan Sağır Özdemir, ''Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı'', s. 20-21. (Çevrimiçi), http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/e0928de075538c5_ek.pdf?dergi=113, 1 Ekim 2009.

sağlam kriterlere dayandırabilirsek, değerlendirmenin sonucunda başarılı veriler elde edebiliriz. Kriterlerin çeşitlendirilmesi ve farklılaştırılması örgüt ihtiyaçlarına göre yapılandırılabilmektedir.

Performans değerlendirme, genellikle işletmelerde kişi odaklı yapılmaktadır. Kişi odaklı yapılan performans değerlendirmenin temelinde yatan varsayım ise; kişi performansının, takım ve şirket performansından ayrı olarak ölçülmek istendiğindendir.[205] Kişinin performansı ölçülerek minör bir analiz yapılması sağlanır. Performansın hedeflere ulaşıp ulaşmadığını belirlemenin yollarından bazıları ise; doğrudan izlemek, yazılı evraklarla takip etmek, üçüncü kişilerin raporları ile ya da kişinin kendi raporlarına bakmakla gerçekleşebilmektir. Performansı izlemenin sıklığı, çalışanın bilgi düzeyine, konumuna, hedefin önemine göre farklılık gösterebilir. Performans değerlendirme, iletişimi artıran, aynı zamanda yöneticilik becerilerini de geliştiren sistemdir.[206] Aynı zamanda çalışanı ve örgütü dinamik bir yapıda tutmayı sağlar.

Performans yönetimini uygulamak sadece performans değerlendirme ile gerçekleşmemektir. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer boyutları incelememek, başarısızlığa sebebiyet verebilir.[207] Ölçümlemenin eksik şekilde gerçekleşmesine neden olmakla beraber süreçlerin etkin şekilde yürütülmesini engeller.

Performans değerlendirme günümüzde karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun nedeni; üretim sistemlerinin teknolojiye ayak uydurması sonucunda, performans değerlemenin de karmaşıklaşmasıdır. Bu karmaşık yapılar içerisinde yöneticilerin bir

---

[205] M. Cemal Özden, ''Performans Değerlendirme Sistemi: Bazı Önemli Noktalar'', (Çevrimiçi), http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=32, 14 Eylül 2009.

[206] Demet Hatipoğlu, ''**Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama**'', İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995. s. 77-78.

[207] Handan Dedehayır, **"**Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?", **Kaynak Dergisi**, Ekim–Aralık 2002, s. 12.

performans değerlendirme sistemini oluşturmaları zorlaşmaktadır. Birçok mevcut performans değerleme yöntemi bulunmakla birlikte bunların büyük bir çoğunluğu, belli başlı sistemler için oluşturulmuştur. İşletmenin yapısındaki birtakım değişmeler sonucunda mevcut formlar yetersiz kalmış ve istenen özelliklerin birçoğunu kapsayamamıştır.[208] Bu sebeple, örgüt kendi yapısına en uygun olan değerlendirme sistemini kullanmalıdır.

4.4. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE GENEL BİR BAKIŞ VE YETERSİZLİKLERİ

İşletmelerdeki performans değerleme yöntemleri, günümüze belli süreçlerden değişimlere uğrayarak gelmiştir. Geleneksel performans ölçütleri tek boyutlu olduğundan genelde finansal ölçütler kullanmıştır. Dolayısıyla müşteriler dikkate alınmamıştır. Ancak zamanla işletmeler, artan rekabet ve değişen çevre koşullarına uygun performans değerleme yöntemlerini araştırmak zorunda kalmışlardır.

Tek boyut kıstas alınarak yapılan değerlendirmeler, eksik verilerin elde edilmesine neden olabilmektedir. Örneğin tedarik zamanındaki azalma, üretim çizelgesine uygunluk gibi bütünsel başarı üzerinde etkili birçok gelişim çabasının, sadece para cinsi ile ifade edilmesi zordur.[209]

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler sadece amirlerinden değil aynı zamanda astlarından, akranlarından hatta müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve

[208] Ergün Eraslan, Onur Algun, ''İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı'', **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C. XX, No. 1, 2005, s. 103.

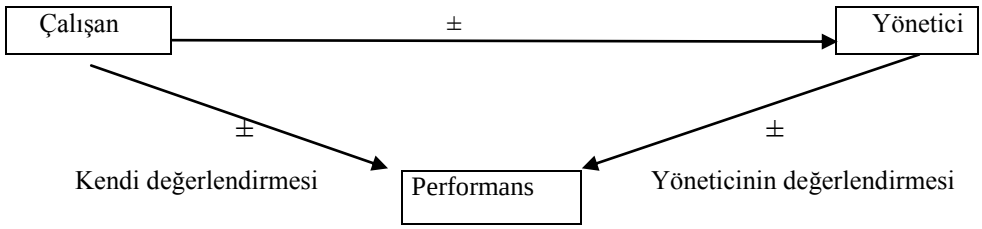
[209] Alaa M. Ghalayini, James S. Noble, Thomas J. Crowe, ''An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness'', **International Journal of Production Economics**, 1997, Vol. 48, s. 207-208.

çok kaynaklı bir yapıdan elde edilir.[210] Böylece farklı açılardan değerlendirme yapma şansı tanınarak, birçok boyut ile ilgili verilerin elde edilmesi sağlanmaktadır.

Performans değerlemede en sık yaşanılan sorun, değerlendirmeyi yapan kişinin objektifliğini tam yansıtamamasından kaynaklanan ön yargılardır. Değerlendirmede önemli olan objektif kriterlerin iyi belirlenmiş olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, yapılan değerlendirmenin objektif olabilmesi için değerlendiricinin ön yargı ve duygularından arındırmış olması gerekmektedir.

Çalışanların iş tatmini ve performansları, yöneticilerinin değerlendirmelerinden etkilenecektir. Yanlış değerlendirildiğini düşünen ve yöneticisinin kendisine olumsuz tutum gösterdiğini hisseden bir çalışanın, performansının düşeceği açıktır. Yönetici, çalışan ve performans arasındaki pozitif ve negatif etkileşim Şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4: Yönetici, Çalışan ve Performans Arasında Algılanabilir İlişkiler.



Kaynak: Shahid L. Ansari, "Behavioral Factors in Variance Control : Report on a Laboratory Experiment", **Journal of Accounting Research**, 1976, Vol. 14, No.2, s. 192.

Geleneksel performans değerleme yöntemlerinde, örgütlerin performanslarını değerlemek için kârlılık ve büyüme gibi daha çok sayısal göstergeler kullanılmaktadır. Bu anlayışlara göre; işletme kâr ediyor ve satışlar da iyi ise, sorun yok demektir. Performans ölçümü sadece firmanın bugünkü durumunu göstermekle kalmamalıdır. Geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Bundan dolayı finansal

[210] Sait Kıngır, Erkan Taşkınar, ''Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'', **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. VIII, No. 1, 2006, s. 201.

performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek işletmenin performansının değerlendirilmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi değerlendirilebilir.[211] Bu değerlendirme de eksik tarafların olması, örgütlerin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilir. Tablo 2'de geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütleri gösterilmektedir.

Geleneksel yöntemler, örgütlerin geçmiş faaliyetlerine odaklanmış olmalarına rağmen, örgütsel performansı değerlemede kullanılan yeni yöntemler sayesinde örgütler, gelecekleri ile ilgili öngörüler yapılabilmekte dolayısıyla gelecekle ilgili daha sağlıklı kararlar alıp uygulayabilmekteydiler. Bunun sonucunda çeşitli araştırmalarla yeni performans değerleme yöntemleri ortaya çıkmıştır.[212]

Tablo 2: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri

Karakteristik	**Geleneksel Performans Ölçütleri**	**Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri**
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı(saat, gün vb.)
"Gerçeklik" ile bağlantısı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni gelişim yaklaşımlarına (JIT, TQM, CIM vb.) desteği	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: Ghalayini, Noble, Crowe, a.g.e., s. 210.

[211] Veysel Ağca, Ender Tuncer, ''Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması'', **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, C. VIII, No:1, s.176.

[212] M. Fatih Güner, M. Ünsal Memiş, ''Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme'', **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. XVI, No. 2, 2007, s. 307.

4.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNDEN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ

Endüstriyel çağın rekabet ortamı, artık yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile rekabetin varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Bu dönemde artık şirketlerin, yeni yetenek ve güçlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, şirketler müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirketin işleyişine, teknoloji ve yeniliklere yatırımlar yaparak, gelecekteki varlıklarını sürdürebilmeleri için değer yaratmak zorunda kalmışlardır.[213] Yapılan çalışmalarda, şirketler geçmişte kaybettikleri performanslarının mali boyutlarını, gelecekteki performanslarını sağlayacak değerleri ile bütünleşmesini gerçekleştirerek, yeni bir senteze ulaşmışlardır.[214] Böylece işletmeler, rekabet ortamındaki yerlerini almaları, gelişimlere hızlı adapte olmalarıyla sağlamışlardır.

Balanced Scorecard kavramının Türkçe'ye tercüme edilmesinde, farklılıklar görülmüştür. Çalışmalarda; Dengeli Sonuç Kartı, Dengeli Kontrol Paneli, Strateji Karnesi, Dengeli Puan Kartı, Ölçüm Kartı Tekniği, Dengeli Değerleme Kartı, Başarı Karnesi, Kurumsal Performans Karnesi, Dengeli Performans Değerleme Tablosu gibi kavramlar kullanmıştır. Dolayısıyla ortak bir kavram birliğine varılamamıştır. [215] Ancak yaptığımız bu çalışmada, Balanced Scorecard kavramını, yabancı literatürde ilk çıktığı şekilde kullanacağız.

4.5.1. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Şirketlerdeki performans göstergelerinin çokluğu karmaşıklığı artırmakta, değerlendirmeyi güçleştirmekte ve şirkete mali olarak yük getirmektedir. Balanced

[213] Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, 4. bs, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2007, s. 3-4.
[214] A.e. s. 9.
[215] Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s. 92.

Scorecard bu anlamda, stratejik olarak odaklanılması gereken asıl kritik göstergelere yoğunlaşarak, veriyi daha ekonomik kullanmamızı sağlayan bir yaklaşımdır.[216] Balanced Scorecard yöntemi; literatüre 1992 yılında Harvard Busines Review'de yayınlanan Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un, Balanced Scorecard: Measures That Drive Performans (Balanced Scorecard: Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir.[217] Literatür çerçevesinde kalmamış, örgütlerce kısa süre içerisinde etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmüştür ki 1990'lı yılların sonundan itibaren Balanced Scorecard kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır.[218] Günümüz teknolojik yapılanma süreci içerisinde kullanımı gün geçtikçe artmıştır.

Balanced Scorecard yöntemi, geleneksel yöntemin sorunlarından kaynaklanan nedenlerden dolayı geliştirilmiş bir yöntemdir.[219] Farklı ölçüm çeşitleriyle, şirketin temel amaçları arasında bağlantılar kurarak, firmadaki çalışanlara şuanda ve gelecekte başarıyı yakalaması için sağlanacak unsurlar hakkında bilgi vermesi, Balanced Scorecard yönteminin en önemli noktasıdır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin, işletmenin ulaşmak istediği hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için faktörlerin belirlenmesiyle; tüm çalışanların enerji, bilgi ve becerilerini, uzun dönemli yönlendirme imkanını verir.[220] Ayrıca yapılan değerlendirmelerin farklı boyutlar ile analiz edilmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard, işletme stratejisini organizasyonun bütün üyelerine iletilmesine araç olması sebebiyle işletme stratejisini ölçebilir ve anlaşılabilir faaliyet

---

[216] Yasemin Claire Erensal, ''Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranın Hesaplanmasından Yöntemsel Bir Yaklaşım'', **Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi**, Gaziantep-Adana, 15-18 Haziran 2004, s. 2. (Çevrimiçi), http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/162%20-%20TamMetin.pdf, 9 Ekim 2009.

[217] Ali Şahin Örnek, ''Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç'', **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. II, No. 3, 2000, s. 2.

[218] Ali Coşkun, ''Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı'', **Bankacılık Dergisi**, No. 56, 2006, s. 31.

[219] Mehmet Özbirecikli, Ferit Ölçer, ''Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard'', **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XXXI, No. 2, Kasım 2002, s. 2.

[220] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 32-33.

hedeflerine dönüştürmüştür. Dolayısıyla Balanced Scorecard örgütler açısından kaynak kitap olma niteliğini kazanmıştır.

4.5.2. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNİN PERFORMANS BOYUTLARI VE İLKELERİ

Balanced Scorecard Sistemi, bir bütün olarak işletmenin performans takibinde kullanılan bir model olarak tasarlanmıştır. Balanced Scorecard'ın dört boyutu şu öğelerden oluşmaktadır:[221]

1. Finansal boyut; hissedarların işletmeyi nasıl gördükleri ve yatırımcıların görüşleri,
2. Müşteri boyutu; işletmenin müşteriler tarafından değerlendirilmesi,
3. İçsel işletme boyutu; mükemmelliğe nasıl ulaşılabilinirliği,
4. Öğrenme ve gelişme boyutu; değer oluşturma ve gelişmenin nasıl sağlanılabileceği gibi boyutlara verilecek cevap işletmenin sistemli, sürekli ve uzun dönemli bilgi birikimine sahip olması ile ilgilidir.

Bu dört boyut, işletmelerin performanslarını kontrol etmek, geliştirmek ve neler yapmaları gerektiği konularında yol göstericidir.[222] Oluşturulmuş bu dört boyut içinde, belirlenen hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Örgütler açısından aynı zamanda düzenleyici ve önleyici faaliyetler niteliğinde olması, kullanımının etkinliğini arttırmaktadır. Balanced Scorecard'ın bu özelliğiyle daha çok hataları ve verimsizlikleri önlemeye yönelik olduğunu göstermektedir.

Balanced Scorecard; yöneticilere farklı açılardan işletmeye bakmalarını sağlayarak işletmelerini yönetmelerinde farkındalık kazandırır. Bu durum bir anlamda örgütlerin değişimlere olan dirençlerini ölçmelerini, adapte omlarını ve süreçlerini de tahlil imkanı sağlamaktadır.

---

[221] Robert Kaplan, David Norton, ''The Balanced Scorecard-Measures That Drive Peformance'', **Harvard Business Review**, January-Ferbruary, 1992, s. 72.
[222] A.e.

Bu dört boyut, ‘’dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi daha uygundur.’’ Dört boyutun tümünün gerekli ve yeterli olacağı ile ilgili teori yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir.[223] Örgütler ihtiyaç duydukları boyutları uygulayarak, sistemi örgüt içerisinde içselleştirebilirler.

Balanced Scorecard yönteminde her işletmenin kendi strateji, bilgi ve becerilerine uygun ölçüm ve yönetim araçları kullanılmalıdır. Dolayısıyla finansal ölçümlere ek olarak müşteri, iç süreçler ile gelişme ve öğrenme boyutları vasıtasıyla uzun dönemli başarıya giden yolda bütüncül bir bakış açısı sağlar.

Bu sistem, örgüt içi unsurların performanslarını ve bilgi datalarının oluşmasına katkı sağlar. İşletme içerisindeki olumsuz çekişmelerin ve olumsuz gruplaşmaların önlenebilmesi için, dikey kademe sayısının azaltılması gerekmektedir. Organizasyon yapısının stratejilerinin doğru anlaşılması, sahiplenilmesi, ortak hedeflerin oluşturulması, iletişim kanallarının etkinliği, yetki devri, insiyatif kullanabilme, birimsel ve bireysel performans sonuçları gibi çalışmalar, çalışanların olumsuz çekişmelerinin etkisini olumlu yöne çevirmektedir.[224] Bu durum örgüt ikliminin olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır.

Balanced Scorecard’ın her bir boyutu, işletmenin maliyeti, yönetim sistemleri, üretim sistemleri, yönetim anlayışı yani işletmenin her fonksiyonu ile ilişkili olmalıdır. Bir anlamda Balanced Scorecard çalışanın ve örgütün karnesi niteliğindedir. Tablo 3’de Balanced Scorecard’ın önerilen ölçüleri gösterilmektedir.

[223] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 44.
[224] Robert S. Kaplan, David P. Norton, ‘’Building a Strategy-Focused Organization’’, Improving the Practice of Management, **Ivey Business Journal**, Toronto, May/June 2001, s. 17.

Tablo 3: Önerilen Blanced Scorecard Ölçüleri

Perspektif	Ölçü
Finansal	Gelir Artışı Yatırım Verimlilik Varlık Kullanımı Birim Maliyeti
Müşteri	Müşteri Verimliliği Müşteri Kazanma Müşteriyi Elde Tutma Müşteri Memnuniyeti Pazar Payı
İçsel süreç	Ürün-Hizmet Geliştirme Pazar Belirleme Müşteri Yönetimi Operasyon Süreci, Çevre
Öğrenme ve gelişme	Beceri Bilgi Paylaşımı Bilgi Paylaşımı Alt Yapısı Bilgi Paylaşımı Uygulamaları Örgüt Kültürü

Kaynak: Myung Ho Sohn, v.d., ''Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: a Weighting Decision Support System Using The K-Nearest Neihgbor Technique'', **Expert Systems with Applications**, 2003, s. 4. (Çevrimiçi), http://ilovecisers.kaist.ac.kr/Research/file/132.pdf, 22 Ocak 2010.

Kaplan ve Norton tarafından stratejik odaklı işletmelerin izlemesi gereken beş ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ilkeler takip edilirse, yönetimin Balanced Scorecard'ı uygulaması daha kolay olacaktır. Bu ilkeler sırasıyla[225] şu şekilde özetlenebilir.

1. Yönetim takımı liderliğinde, değişimin başlatılması,
2. Stratejinin, operasyonel kavramlara dönüştürülmesi,
3. Organizasyonu strateji çerçevesinde oluşturulması,
4. Stratejinin her çalışan tarafından benimsenmesi ve bunun üzerine çalışması,
5. Stratejinin sürekliliğinin sağlanılması için sürecin etkili yönetilmesidir.

[225] Robert S. Kaplan, David P. Nortan, **The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**, Harvard Business School Press. Boston, 2001, s. 8-9. Aktaran Handenur Gönenç, ''**Strateji Odaklı Performans Yönetim Sistemi ve Stratejilerinin Uygulanmasında Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama Örneği**'', Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008, s. 59.

4.5.3. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNİN YARARLARI

Balanced Scorecard; örgütün kültürüne, özelliklerine uygun stratejinin uygulanmasına, örgütte iletişimin sağlanmasına ve düzenli izlenecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.

Balanced Scorecard Yönteminin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Üst düzey tarafından alınan stratejik kararlar, işletmenin her bölümünde ölçülebilir değerlere dönüştürülmesiyle sürekli ve standart bir takip sisteminin oluşmasını sağlar,
2. En yüksek performans için, hangi değerlerin ölçüleceği belirlenir. Böylece şirketin öncelikli hedefleri ölçülebilir hale getirilir,
3. Balanced Scorecard, işletmedeki tüm çalışanların amaç ve performanslarını uyumlu bir noktaya getirir,
4. Üst yönetime, kaynakların doğru kullanılmasının yönünü gösterir,
5. Ölçüm sisteminin sağladığı netlik, bütçe kararlarında ve diğer yönetimsel kararların belirlenmesinde hızlılık ve rahatlık sağlar,[226]
6. Balanced Scorecard, içerdiği kilit performans kriterleri, üst yönetimin detayların içinde kaybolmasını engeller ve stratejik kararların alınmasında hızlı ve etkin bir araç görevi görür.[227]
7. Kısa dönem finansal sonuçlarla uzun dönem imkanlarını dengeler,
8. Finans, süreçler, müşteri ile pazar ve çalışanların motivasyonu önemsendiğinden, performansı geniş bir çerçeveden değerlendirir,
9. İşletme süreçlerinin performansının sürekli izlendiği ve bu sonuçlara göre stratejilerinin yeniden değerlendirildiği dinamik bir süreçtir.[228]
10. İşletmenin değerinin artmasını sağlar,

---

[226] Yılmaz Argüden v.d., ''Balanced Scorecard: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard'', **ARGE Danışmanlık Yayınları**, No. 1, 2000. s. 14

[227] Berker Şerbetçi, ''**İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama**'', Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2007, s. 44-45.

[228] Habib- Uz- Zaman Khan, Abdel Karim Halabi, ''Management Approach with Linkage to Balanced Scorecard (BSC): Evidence from a Multinational Corporation Bangladesh'', **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 9, 2009. s. 269.

11. Stratejiden faydalanarak, girişimlerin ve yatırımların koordine edilip bütünleştirilmesini sağlar,

12. İşletmenin tüm faaliyetlerini yönetme ve bütün kaynaklarını planlanan stratejik hedeflere göre kullanılmasını sağlar,[229]

13. Örgüt içinde iletişiminin sağlanmasıyla yürütülen projelerle, stratejiler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait alternatiflerin paylaşılmasını sağlar,

14. Örgütsel öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için, bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesini sağlar. [230]

15. Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olmasını sağlar,

16. Performans yönetimi ile ödüllendirme sistemlerinin, stratejiyle ilişkilendirilmesini sağlar.[231]

4.5.4. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNİN OLUŞTURULMA SÜRECİ

Bir işletmede Balanced Scorecard tasarlanırken dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar şunlardır: Dört farklı boyutta gruplanmış 15-25 adet finansal ve finansal olmayan ölçü yer almalıdır. Balanced Scorecard, bir işletme biriminin stratejisini iyi ifade etmelidir. İfade edilen bu stratejiyi ölçüleri; bir dizi neden-sonuç ilişkisi aracılığı ile birbirine bağlanmış performans ve sonuç göstergeleridir. Ölçümler, stratejinin kısa döneminde gerçekleşmiş olmalı ve hedeflerin sonuç verip vermediğini göstermelidir. Performans göstergeleri, sonuçta çıkan ölçümlerle bağlantılı olmalıdır. İyi tasarlanmış bir Balanced Scorecard'ı incelediğimizde, şirketin stratejisini görürüz.[232] Balanced Scorecard'ın ölçülerini, aynı zamanda örgüt çalışanlarının da yeterli düzeyde bilmesi gereklidir. Performans göstergeleri öncü

---

[229] J. Michalska, "The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness", **13 th.**, **International Scientific Conference**, Gliwice-Wista Poland, 16-19 May 2005, s. 425.
[230] Şerbetçi, a.g.e., s. 45.
[231] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 258-264.
[232] Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. XXIII, No. 2, 2003, s. 84-85.

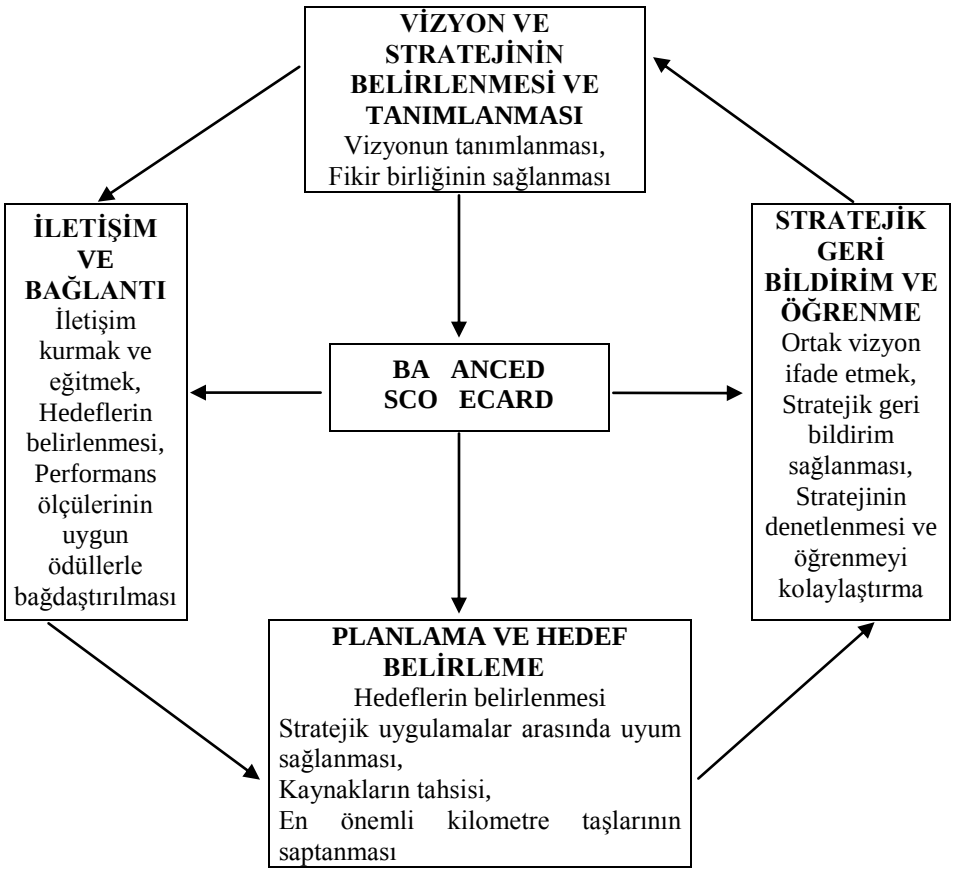
göstergelerdir. Bu ölçüler, tüm şirket çalışanlarına gelecek dönemde başarıyı yakalamak için bugün ne yapması gerektiğini gösterir.[233] Bir yandan çalışanın geleceğini planlaması imkanını verirken diğer yandan da örgütün geleceğinin belirlenmesi adına önemli bir anahtardır.

Stratejilerin etkin olarak kullanılmasında dört engel bulunmaktadır: Birincisi vizyon engeli; kurum hedefini ve stratejisini uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince algılanmamış olmasıdır. İkincisi operasyonel engel; bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmamasıdır. Üçüncüsü, yönetim engeli; üst yönetimin zamanını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesidir. Son olarak da insan engeli; insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olmasıdır.[234]

Balanced Scorecard uygulamasında dört süreç vardır. Bunlar: İşletmenin vizyon ve stratejisinin açıklanması, stratejik amaçların tüm çalışanlara iletilmesi, Balanced Scorecard uygulamasının planlanması ve hedef belirlenmesi ve stratejik geri bildirim süreçlerinin izlenmesidir.[235] Şekil 5'de gösterilmektedir. Sürecin her adımı etkin şekilde planlandığı sürece, kurumda verimli çalışmaların elde edilmesi mümkündür.

[233] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 201.
[234] Nilsen Altıntaş, **'**'Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları'', **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ed. Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayınları, 2005, s. 110.
[235] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 12.

Şekil 5: Balanced Scorecard'ın Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması.



Kaynak: Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s.13.

Balanced Scorecard uygulamasının ilk aşaması; işletmenin misyon ve stratejisinin açıklanması ve işletmenin stratejilerini stratejik amaçlar olarak oluşturulmasıdır.[236] Bu aşamada üst düzey yöneticiler, Balanced Scorecard kavramı ile ilgili materyalleri, işletmenin vizyonu ve stratejisi konusunda bilgilendirici işletme içi belgeleri alır. Daha sonra bu yöntemi uygulayacak kişi, işletmenin amaçları ve Balanced Scorecard'ın da olması düşünülenler konusunda, bilgi alabilmek için de üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapar. Genellikle ufak bir grup

[236] A.e.

müşteri ve hissedarın beklentileri konusunda fikir alışverişi yapılır.[237] Fikir paylaşımları sonucunda ortak paydada, birleşim amaçlanır. Çalışmalar daha sonra finansla ilgili amaçları, müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçları ve son olarak öğrenme ve gelişme ile ilgi stratejik amaçlar üzerinde çalışılarak ortak bir fikir birliğine varılır.[238] Bu süreç, yöneticilere firmanın strateji ve vizyon çerçevesinde yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda etkili olup, stratejinin operasyonel ifadelerle açıklanmasını sağlamaktadır.[239] Bu aşamada; iç ve dış analizler yapılarak, temel varsayımlar oluşturulur. Aynı zamanda hedeflere ulaşılmasını sağlayacak kritik etkenlerin bulunmasıyla stratejiler belirlenir.[240] Elde edilen veriler, örgütün yapısı hakkında bilgi verirken çalışmalarının etkinliği adına da bilgi verilmesini sağlar.

Balanced Scorecard uygulamasının ikinci aşaması; Stratejinin tüm organizasyona duyurulmasıdır.[241] Duyurulmasındaki amaç; bilgilendirmenin yanı sıra paylaşımlar yapıldıkça, çalışanların sistemi içselleştirmeleri daha kolay olacaktır. Bu süreç de Balanced Scorecard, firmadaki farklı birimler ile üst yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında kısa ve uzun dönemli finansal hedeflerin, formüle edilip uygulanması üzerine iletişimin teşvik edilmesidir. Bu sürecin sonunda tüm çalışanlar tarafından stratejik hedef ve amaçların iyi anlaşılmış olması gerekmektedir.[242] Ayrıca bu aşamada Balanced Scorecard ile ödül sistemleri arasındaki bağ kurulur.[243] Sistemin gelişimini sağlayacak çeşitli yöntemler kullanılarak, çalışan motivasyonunu arttırabilecek düzeyde çalışmalar yapmak mümkündür.

---

[237] Mustafa Bekmezci, ''**Türk İşletmelerinin Balance Scorecard Yöntemi Açısından Alt Yapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi**'', Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2008, s. 135.

[238] Kaplan, Norton, ''Strategic Learning and the Balanced Scorecad'', Aktaran Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, s. 144.

[239] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 16.

[240] A.e., s. 14.

[241] A.e., s. 354.

[242] A.e., s. 16.

[243] Kaplan, Norton, ''Strategic Learning and the Balanced Scorecad'', Aktaran Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, s. 144.

Balanced Scorecard'ın üçüncü aşamasında, uygulamada izlenecek yol belirlenir.[244] Bu aşamada, planlama ve hedeflerin belirlenmesi ile stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanılır. İşletme ve finansal planlar bu süreçte birleştirilir. İşletmelerin uzun dönemli ulaşmak istedikleri sonuçları, miktarsal olarak saptanıp, kaynak sağlanılması için imkanlar gözden geçirilmesi gereklidir.[245]

Balanced Scorecard'ın son aşaması, stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç; işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini, belirlemeyi amaçlar.[246] Geri bildirimden elde edilen süreçler, yönetime sunularak daha sonraki uygulamalara örnek olması açısından gözden geçirilir.[247] Ayrıca Balanced Scorecard yönetim takvimi içine dahil edilir.[248] Dolayısıyla örgüt stratejilerinin belirlenmesinde bir şekilde kaynak oluşturulmuş olur. Şekil 6'da Balanced Scorecard'ın stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmasının özet şekli görülmektedir.

Olve, Roy ve Wetter, Balanced Scorecard uygulamasında aşağıda belirtilen sıranın takip edilmesini önermektedir.[249]

1. İşletmenin var olduğu sektörün tanımlanması, bu sektördeki yerinin ne olduğunun açıklanması,
2. Şirketin vizyonunun onaylanması veya yeniden belirlenmesi,
3. Performans ölçümü için gerekli olan boyutların yapılandırılması,
4. İşletme vizyonunun, performans boyutlarına göre alt konulara ayrılması ve stratejik amaçların oluşturulması,
5. Kritik başarı unsurlarının belirlenmesi,

---

[244] A.e.
[245] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 18.
[246] A.e.
[247] Kaplan, Norton, ''Strategic Learning and the Balanced Scorecad'', Aktaran Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, a.g.e., s. 144.
[248] Kaplan, Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, s. 354.
[249] Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, **Performance Drivers: A Pratical Guide to Using The Balanced Scorecard, Wiley**, New York, 1999, s. 48-83. Aktaran Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, s. 144-145.

6. Performans ölçütlerinin oluşturulması ve bunlar arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklanmasıyla bu ölçütler arasında denge oluşturulması,
7. En üst seviyedeki Balanced Scorecard'ın oluşturulması,
8. Her bir organizasyon birimi için Balanced Scorecard'ların oluşturulması ve performans ölçütlerinin belirlenmesi,
9. Performans hedeflerinin belirlenmesi,
10. Balanced Scorecard'ın uygulanması için uygulama planlarının oluşturulması,
11. Balanced Scorecard uygulamasına başlatılır.

4.5.5. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNE KARŞI ELEŞTİRİLER

Balanced Scorecard ilk çıktığı yıllarda, sisteme birçok insan kuşkuyla yaklaşmış ve eleştiri getirmişlerdi. Bu eleştirilerin bir kısmı Balanced Scorecard'ın yapısıyla ilgili iken bir kısmı da uygulama ile teori arasındaki farklılıklarla ilgiliydi. Bu eleştirilere aşağıda kısaca değinilmiştir.[250]

1. Yöneticiler, kendi sonuçlarını tam olarak yansıtmadığını ifade ederek, hem finansal verileri hem de finansal olmayan verileri kabul etmeyebilirler.[251]
2. Balanced Scorecard'ı kullanan bazı işletmelerin, finansal ölçütlere hala çok fazla önem verdiği ve performans boyutlarına dengeli bir ağırlık vermediği görülmektedir.[252]
3. Balanced Scorecard'ı kullanılan bazı işletmelerde, kullanılan performans ölçütleri belirlenirken, gerçekten odaklanılması gereken hedefler yerine, ölçülmesi kolay olan hedefler tercih edilmektedir.

[250] Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, s. 83.
[251] The Buttunwood Group, ''What Eactly Is a Best Practice'', **Business Credit**, Vol. 106, No. 1, 2004, s. 43.
[252] Chirstopher D. Ittner, David F. Larcker, ''Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications'', **Journal of Management Accounting Research**, No. 10, 1998, s. 227-228.

4. Her bir performans ölçütü için gerçek verileri, makul bir şekilde izlemek zor olmaktadır. Ayrıca elde edilen performans verileri bazen yeterli olmadığı için reddedilmektedir.

5. Balanced Scorecard'ı uygulamasında karşılan en önemli sorunlar, performans ölçütlerinin strateji ile bağı iyi kurulamaması, performans boyutları arasında neden-sonuç ilişkisinin yeterince oluşturulamaması, doğru performans hedeflerinin seçilememesi ve ölçümlerinin yanlış şekilde yapılmasıdır.[253]

6. İşletmenin iç ve dış çevresi durgun olmadığından, işletmenin stratejik önceliklerini ortaya koymak ve performans ölçümünü bu stratejilere göre yapmak zor olmaktadır.

7. Balanced Scorecard, statik bir yöntem olduğundan dinamik bir ortamda hareket etmekte olan işletmelerin geleneksel performans sistemlerinde karşılaştıkları tüm sorunlara çare olamamaktadır. [254]

8. Balanced Scorecard modeli, rakipler ve teknolojik gelişmeler gibi unsurları izlemede yetersiz kaldığından dolayı riskleri göz önüne almadan sadece mevcut stratejiye göre hareket ettiği belirtilmiştir.[255]

Blanced Scorecard'ın farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için kullanılıyorsa söz konusu çalışmalar taktik seviyesinde kalır. Çünkü strateji: '' farklı bir iş yapmayı ya da aynı işi farklı yollarla yapmayı'' gerektirir.[256] Balanced Scorecard genel itibariyle büyük şirketlerde uygulanabilirliği daha yüksektir. Orta ölçekli şirketler, nakit akışını çözmekteki problemlerinden dolayı uygulanabilirliği daha az gözükmektedir.[257]

---

[253] Chirstopher D. Ittner, David F. Larcker, ''Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement'', **Harvard Business Review**, Vol. 81, No. 11, 2003. s. 90.
[254] Örnek, a.g.e., s. 11.
[255] Hanne Norreklit, ''The Balance on The Balanced Scorecard: What İs The Score? A Rhetorical Analysis of The Balanced Scorecard'', **Accounting Organizations and Society**, Vol. 28, No. 6, 2003, s. 617.
[256] A.e. s. 3.
[257] Yıldırım, Kadir, ''**Balanced Score Card Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması**'', Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006, s. 78.

4.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞELEŞME VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve performans yapılarının tümünü birleştiren çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Ancak örgütsel güven ve özdeşleşme arasında, örgütsel özdeşleşme ve performans arasında örgütsel güven ve performans arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalar bulunmaktadır. Bu üç kavramı bütünleştirebilmek ve kuramsal çerçeveyi sağlamlaştırmak için çalışmanın bu kısmında, kavramların birbirleriyle ilişkisini anlatan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Bağlılık sürecinin bölümlerinden biri olan örgütsel özdeşleşme seviyesi, örgütü ile bütünleşmiş çalışanlar hakkında fikir verir. Çalışanın örgütsel özdeşleşmesi sonucunda hem örgütün kişiliğine uyum sağlar, hem de kendi kişiliği şekillenmiş olur. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme, çalışan üzerinde olumlu aynı zamanda olumsuz etki gücüne sahibidir.[258] Sosyal bir varlık olan insan, çeşitli gruplara girerek etkileşim halinde bulunur. Bu etkileşimler olumlu olduğu müddetçe insanlarla ilişkiler devam eder. Grup içindeki bireylerin birbirlerine karşı tutumları, davranışları ve düşünceleri de bu etkileşimlere göre şekil alır.

Örgütsel özdeşleşmenin performans, iş doyumu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte sadakat ve işbirliği davranışı ile ilişki içindedir[259] Örgütsel özdeşleşme, hem çalışanların iş doyumuna, hem de örgütsel başarıya olan etkisi itibariyle kritik bir yapı olarak kendini göstermektedir[260]

[258] Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., Harquail, Celia V., a.g.e., s. 242.
[259] Boas Shamir, Ronit Kark, ''A Single-Item Graphic Scale for The Measurement of Organizational Identification'', **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 77, 2004, s. 115
[260] Blake E., Ashforth, Fred Mael, ''Social Identity Theory and The Organization'', **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, 1989, s. 20.

Kreiner ve Ashforth yaptığı çalışmalarda, örgütsel özdeşleşmenin performansla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.[261] Örgütü ile özdeşleşme sağlayan çalışanların, örgüt adına daha fazla çalışma davranışı gösterecekleri, bunun sonucunda da örgütün başarısını artıracakları düşünülmektedir.

Yüksek özdeşleşme sonucunda örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi algılayan çalışanların işyeri ile daha az özdeşleşmiş çalışanlara oranla daha uzun ve yoğun olumlu ilişkiler yaşarlar. Dolayısıyla çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri sonucunda örgütsel güvenin oluşma ortamı da hazırlamış olur. Güven, bireylerin işbirliğinde olumlu etki sahibi olmasına rağmen sürekli iyileştirme için yeterli değildir. Çalışma sürecinde özdeşleşme ile güvenin birlikte sağlanılması örgütün sürekli gelişim ve iyileştirilmesinde pozitif etkiye sahiptir.[262] Cook ve Wall 'da örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.[263]

Örgütlerine ve yöneticilerine bağlı olan aynı zamanda değer ve amaçlarını özümseyen çalışanların, az bağlılık gösteren çalışanlardan daha fazla performans göstermesi beklenmektedir. Dolayısıyla bağlılık özümsemeye dayanırken özdeşleşme, performans ile ortaya çıkmaktadır.[264] Abraham Carmeli ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışmada; örgütsel performansın iki formu olan sosyal sorumluluk - gelişim ve pazar - mali performans, örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olup üzerinde geniş bir etkisi olduğunu ayrıca dönüşüm olarak çalışanın işe uyumu ve iş performansı olarak sonuçlandığını ifade etmişlerdir.[265] Sonuç olarak örgütsel

[261] Kreiner, Ashforth, a.g.e., s. 2.
[262] Hyun-Jung Lee, ''The Role of Competence-Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement'', **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 6, 2004, s. 627.
[263] John Cook, Toby Wall, ''New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment'', **Journal Occupational Psychology**, Vol. 53, No. 1, 1980, s. 40.
[264] Thomas E. Becker, v.d., ''Foci And Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance'', **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 2, 1996, s. 307.
[265] Abraham Carmeli, v.d., ''The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment And Job Performance'', **Journal of Management Studies**, Vol. 44, No. 6, 2007, s. 972.

özdeşleşme; şirkette bir bütünlük duygusu sağlaması ile çalışanların performansını ve çalışanların mutluluğunu artırabilecek etkinliğe sahiptir.[266]

David Efraty ve Donald M. Wolfe, çalışanlarda örgütsel özdeşlemenin gerçekleştirilmesi ile örgütün öneminin daha anlaşılır hale gelebileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında doğru bir orantı olduğu, tersi olarak da örgütsel özdeşleşme ile işten soğuma arasında ters orantı olduğu ifade edilmiştir. Üçüncü olarak da örgütsel özdeşleşme ile emek yatırımı, görev sorumlulukları ve performans verimliliği arasında doğru orantı olduğu ifade edilmiştir.[267] Örgütsel özdeşleşme tam anlamıyla gerçekleştiği taktirde çalışan işine daha verimli ve istekli olacaktır.[268]

Güven, çalışanın işine karşı odaklanmasında olumlu etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu olumlu etki de çalışanın performansına yansıyacaktır. Eğer yönetici, çalışanına olumlu davranırsa çalışan bu olumlu ilişkiyi devam ettirmek için daha verici olacaktır. İşine karşı daha çok odaklanacağından çalışanın performansı da olumlu olarak artacaktır.[269]

İnsan kaynakları yönetim çalışmaları ile örgütsel güven ortamını sağlamaya yönelik çalışmaların, örgütsel performansın üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları bölümünün çalışanlara daha fazla eğitim ve terfi sunabilmiş firmalarda, örgütsel güvenin daha yüksek olduğu dolayısıyla çalışanların da daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür.[270]

---

[266] Rousseau, 'Why Workers Still İdentify With Organizations'', s. 217.
[267] David Efraty, Donald M. Wolfe, ''The Effect of Organizational Identification On Employee Affective And Performance Responses'', **Journal of Business And Psychology**, Vol. 3, No. 1, 1998, s. 105.
[268] Sang M. Lee, ''An Empirical Analysis of Organizational Identification'' **Academy of Management Journal**, Vol. 14. No. 2, 1971, s. 225.
[269] Roger C. Mayer, Mark B. Gavin, ''Trust In Management And Peformance: Who Minds The Shop While The Employess Watch The Boss?'', **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 5, 2005, s. 876-877.
[270] Shay S. Tzafrir, ''The Relation Between Trust, HRM Practices And Firm Performance'', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, N9. 9, 2005, s. 1600.

Eğer çalışanlar, iş arkadaşlarına güvenirlerse kendilerini korumaya çalışmakla zaman kaybetmez ve enerjilerini performanslarına yönlendirirler. Çalışma arkadaşları arasındaki güven, ilişkilerdeki açıklığı kolaylaştırır. Aynı zamanda bilginin doğruluğunun ortaya çıkmasını sağlar. Çalışma sürecindeki bu durum performansın artmasına neden olur. Benzer olarak örgütlerine güvenen çalışanlar adaletsizlikten ve destek eksiksizliğinden endişe etmezler. Bu da çalışanın performansı üzerindeki motivasyonunu artırır.[271]

Sonuç olarak literatürde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında, örgütsel özdeşleşme ile performans arasında ve örgütsel güven ile performans arasında olumlu ilişkiler olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Bu çalışmalar doğrultusunda; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışanın performansı ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmalar ışığında örgütsel güven oluştuğunda örgütsel özdeşleşmenin, çalışanın performansını artırmasında ve ortamının hazırlanmasında olumlu etkisi olduğunu çalışmamda ifade etmeye çalışacağım.

[271] Hwee Hoon Tan, Augustine K. H. Lim, ''Trust In Coworkers And Trust In Organizations'', **The Journal of Psychology**, Vol. 143, No. 1, 2009, s. 52.

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, hipotezleri ve araştırma ile ilgili ön kabuller incelenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve araştırma uygulamasının yanı sıra uygulanan istatistiksel analizler de bu bölümde incelenmiştir.

5.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu araştırma, yapı sektörünün öncü kuruluşlarından biri olan firmanın; İstanbul, Kocaeli, Mersin ve Eskişehir illerindeki çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kuramsal çerçevesi içinde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Performans değerleme yöntemlerinden Balanced Scorecard yöntemini Türkiye'de nadir kullanan firmalardan birisi olması açısından bu firma tercih sebeplerinden olmuştur. Bu doğrultuda örneklem tesadüfü seçilmemiştir.

Araştırmada iki ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler örgütsel özdeşleşme ölçeği ve örgütsel güven ölçeğidir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan performansı için araştırmanın gerçekleştiği şirketten alınan fiili performans puanları kullanılmıştır. Her çalışanın örgütsel özdeşleşme değerleri ve örgütsel güven değerlerinin performans puanlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

5.2. HİPOTEZLER VE ÖN KABULLER

Bu bölümde araştırmanın konusu dahilinde doğruluğu test edilen temel hipotezler ile alt hipotezler ve araştırma ile ilgili ön kabuller incelenecektir.

5.2.1. HİPOTEZLER

Araştırmanın tasarımı çerçevesinde istatistiksel olarak test edilmek üzere, beş temel hipotez ve yedi alt hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmanın beş temel hipotezleri aşağıda gösterilmiştir:

(H_o)1: Örgütsel özdeşleşme ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

(H_o)2: Örgüte bilişsel güven algılaması ile örgütle özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

(H_o)3: Örgüte duyuşsal güven algılaması ile örgütle özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

(H_o)4: Örgüte bilişsel güven algılaması ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

(H_o)5: Örgüte duyuşsal güven algılaması ile performans değerleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın yirmi alt hipotezleri şunlardır:

(H_o)6: Çalışanların çalışma yılı açısından örgüte duyuşsal güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

(H_o)7: Çalışanların çalışma yılı açısından örgüte bilişsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)8: Çalışanların çalışma yılı açısından örgütle özdeşleşme algıları arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)9: Çalışanların çalışma yılı açısından performans değerleri arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)10: Yaş grupları açısından örgüte duyuşsal güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)11: Yaş grupları açısından örgüte bilişsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)12: Yaş grupları açısından örgütle özdeşleşme algıları arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)13: Yaş grupları açısından performans değerleri arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)14: Eğitim düzeyleri açısından örgüte duyuşsal güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)15: Eğitim düzeyleri açısından örgüte bilişsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)16: Eğitim düzeyleri açısından örgütle özdeşleşme algıları arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)17: Eğitim düzeyleri açısından performans değerleri arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)18: Bu iş yerinde çalışma yılı açısından örgüte duyuşsal güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)19: Bu iş yerinde çalışma yılı açısından örgüte bilişsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)20: Bu iş yerinde çalışma yılı açısından örgütle özdeşleşme algıları arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)21: Bu iş yerinde çalışma yılı açısından performans değerleri arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)22: Statü açısından örgüte duyuşsal güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)23: Statü açısından örgüte bilişsel güven algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur,

(H_o)24: Statü açısından örgütle özdeşleşme algılamaları arasında anlamlı fark yoktur,

(H_o)25: Statü açısından performans değerleri arasında anlamlı fark yoktur.

5.2.2. ÖN KABULLER

1. Toplanan verilerin, araştırmaya katılan yöneticiler ve diğer bilgi kaynakları tarafından doğru şekilde verilmiş bilgilerden elde edildiği kabul edilmiştir.

2. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bu verilerin hiçbir kişi veya kuruma verilmeyeceği kabul edilecektir.

3. Araştırmada konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklardan edinilen bilgilerin objektifliği yansıttığı kabul edilmiştir.

4. Anketleri doldurma talimatlarının doğru şekilde verildiği ve tüm deneklerin talimatları doğru anlayacakları, soruları doğru cevaplamalarının sağlanacağı kabul edilmiştir.

5. Bu araştırmaya, tüm katılımcıların gönüllü olarak katıldıkları kabul edilmiştir.

6. Katılımcıların, anket sorularına samimi ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

7. Anket sonuçlarının kayıtlarının titizlikle tam ve doğru olarak alınacakları kabul edilmiştir.

8. Araştırmanın ölçeği, değişkenleri belirlemek için gerekli yapıya sahiptir.

5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE UYGULAMANIN GERÇEKLEŞTİĞİ FİRMADA PERFORMANS YÖNTEMİNİN İŞLEYİŞİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket formunun ilk 7 sorusu demografik özellikleri belirlemek için hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünün 1-6 sorusu örgütsel özdeşleşme ve 7-18 sorusu da örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi için hazırlanmıştır. Bu araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek için daha önce kullanılmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth 1992 yılında geliştirdikleri 6 sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği uygulanmıştır. Likert tipi 6 sorudan oluşan anket için alfa katsayısı değerlerinin 0,80 üzerinde olduğunu diğer araştırmalarda da tespit etmiştir.[272]

Örgütsel güven ölçümü için 1996 yılında Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen Likert tipi 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu kullanılmıştır. Anket formunun bu bölümünde, çalışanların algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Örgütsel güven ölçeğinin kısa formu, örgütsel güveni duygusal ve bilişsel alt boyutlarıyla inceleme durumunu gösterecektir. Kısa formun seçilme sebebi ise uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır.[273] Bu çalışma örgütsel güveni, bilişsel ve duygusal boyutta inceleyerek yapılandıran bir çalışmadır. Bu boyutlar; düşünce ve duygudur. Örgütsel güvenin inanç boyutlarından biri olan bilişsel (düşünce) boyutu kişilerin kafasında yer alan düşünceleri içermektedir. Bu boyutta kişilerin örgütsel güven algılamaları düşünce olarak ifade edilir. Duygu boyutunda ise örgütsel güven algılamaları, hisler olarak tanımlanır.

Ölçek, geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit İndex üzerinden, 0,98 skor almıştır. Bromiley ve Cummings, ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir. Özdeşleşmenin bilişsel düzeyde gerçekleştiği düşünülürse, örgütsel güven envanterinin kısa formu çalışma için daha etkili olabilecektir.[274]

Bu çalışmamızın uygulaması karşılıklı mülakat şeklinde değil, ölçek formlarının firma çalışanlarına dağıtılması şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışanlar ile doğrudan bağlantı kurmanın zorlaştığı noktalarda, elektronik posta ile ölçek iletilerek cevaplandırılması istenmiştir.

---

[272] Mael, Ashforth, ''Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational İdentification'', s. 110.
[273] Bromiley, Cummings, a.g.e., Aktaran Tüzün, ''**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**'', s. 111.
[274] A.e.

Uygulama yapılan firmada Balanced Scorecard, 2004 yılı itibariyle performans değerleme sistemi olarak kullanılmaya başlamıştır. Değerlendirme 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Değerlendirme çalışanın kendisi, bir üst amiri ve aynı statüdeki başka bir çalışan tarafından yapılmaktadır

Uygulamanın yapıldığı firmada aşağıda belirtilen 6 ana süreçten oluşan bir personel yönetim sistemi mevcuttur.

1. Hedef belirleme ve yayılımı, (Ocak ve Şubat aylarında yapılmaktadır.)
2. Yetkinlik değerlendirme, (Kasım ve Aralık aylarında yapılmaktadır.)
3. Performans değerlendirme (Aralık ve Ocak aylarında yapılmaktadır.)
4. Gelişim planlama,
5. Potansiyel değerlendirme,
6. Ücretlendirme.

Hedef belirleme aşamasında işletme hedeflerinin firmanın yönetim kurulu hedefleriyle uyumlu olacak şekilde belirlenerek, fikir birliğinin sağlanmasına özen gösterilmektedir. İşletme hedeflerinin uzun dönemli ve yıllık bütçeyle bağlantılı olması ve rakipleri karşısında avantajlı olmasına dikkat edilir. İşletmenin tüm hedefleri, organizasyonda mümkün olan en aşağı seviyeye ve tüm ilgili birimlere uygun olan ağırlıkta dağıtılır. Hedef yayılımında çok boyutlu hedefler yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşım Balanced Scorecard modelinin bu firmaya uyarlanması şeklindedir. Ancak kullanılan boyutların isimleri ve göstergeleri işletme bazında farklılık gösterebilmektedir.

İşletme strateji ve hedeflerinin yayılımının katılımlı bir şekilde yapılması ile hedeflerin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi sağlanılır. İşletme hedefleri ve kişisel hedefler arasında ilişkiler kurulur. Bunun sonucunda, kurum performansı ile birey performansı entegre edilmeye çalışılacaktır. Balanced Scorecard'ın diğer bir ismi de hedef kartı olduğunu kuramsal kısımda ifade etmiştik. Uygulamanın yapıldığı firma da hedef kartı olarak isimlendirmiştir. Hedef ve yetkinlik bazlı bu kart üstünde, astlar ve üstler ortak görüş birliğine varırlar. Çok boyutlu bu hedef tablosunda; finans,

müşteri, süreç, öğrenme gelişme, teknoloji ve kurumsal yetenekler ve çalışan boyutları kullanılmaktadır.

Hedefler konduktan sonra yapılacak işlem hesaplama metodunun ortaya konmasıdır, yani skorlamanın yapılmasıdır. Bunun için mevcut değer ve hedefler arasında bir gösterge çizelgesi belirlenerek belli mihenk taşları hesaplanabilir. Örnek olarak onluk bir yelpaze düzenleyerek mevcut değere 2 puan, hedefe de 10 puan verilebilir. Arada da alt ve üst alarm değerleri olarak değerler hesaplanabilir. Böylece ölçülen performans değeri, belirlenen süre sonunda bu puanlama sistemine göre skorlanarak başarı ölçülebilir. Bu bahsedilen örnek tamamen bir çerçevedir. Her işletme kendine göre bir hesaplama metodu belirleyerek performansını ölçebilir. Önemli olan elde edilen sonucun geçmiş değer ve hedef değere göre nasıl bir sonuç aldığıdır. Bu şekilde hem hedefler hem de gösterilen emek gözden geçirilerek gerekli müdahalelerin yapılmasına imkan sağlanır.

Mevcut yapı itibariyle kurum bünyesindeki tüm çalışanlar, kendi performanslarını ifade edebilecek performans göstergelerini, kendileri belirlemekte ve kendi performans kartlarını oluşturmaktadırlar. Bir departmana ait alt ve üst alarm değerleri işlenmiş olan bir kart örneği Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Kişisel Hedefler

İş hedefi tanımı	Gösterge Adı	Birim	2008 Mevcut Değer	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	Gerçekleşen Değer	Performans Ppuanı	Ağırlıklı Performans Puanı	Ağırlık
Finans										**18**
Yeni Yangın Yönetmeliği ile İlgili Metin İncelemesi Yapmak ve Tanıtım Amaclı Makale Hazırlamak	Makale yazım sayısı	ADET (+)	-	1	0	2	1	100	2	2
Yeni yangın yönetmeliği revizyonu ile ilgili görüş bildirilmiş ve özellikle yüks... (ÜMİT DEMİRCİ, 09.01.2009)										
Talep Edilen Yatırımlar İçin Münferit Olarak Ekonomik Karlılık Analizi yapmak	Talep gerçekleştirme oranı	YÜZDE (+)	100	100	85	115	115	150	12	8
Taşyünü 2007 Toplam Kapasite, Camyünü 2007 Toplam Kapasite ve Kauçuk 2007 için t... (ÜMİT DEMİRCİ, 11.01.2009)										
Sabit Kıymet Yatırımlarının Ekonomik Kar Puanı Üzerinde Yapılmasını Sağlamak	Ekonomik kar puanı	YÜZDE (+)	-	12	10	14	14	150	12	8
Taşyünü, Camyünü (Yalnızca İlave Kapasite Durumu - En Kötü Durum) ve Kauçuk 2007... (ÜMİT DEMİRCİ, 11.01.2009)										
Müşteri										**0**
Süreç										**0**
Teknoloji ve kurumsal yetenekler										**50**
Taşyünü ve Camyünü Kapasite Artırımı Yatırımlarında Yerlileştirme Yolu ile Tasarruf Yapılması	Yıllık tasarruf tutarı	BİN YTL (+)	0	1,000	850	1,150	2366	150	4.5	3
Gebze Levha Paketleme, Elyaf makinası, Enlem Kesme Testeresi, Şerit Testere, Alu... (ÜMİT DEMİRCİ, 09.01.2009)										
Camyünü 2007 Yatırımı İle İlgili Ana Makine ve Ekipmanların Yatırım Zaman Planına Uygun Olarak Sipariş Edilmesi	Devreye alma tarihi	TARİH (-)	-	2007-12-29	2008-01-26	2007-12-01	2007-12-01	150	30	20

Norm firmasına yanma havası sistemi siparişi verilerek tamamlanmıştır.Tamamlama ... (ÜMİT DEMİRCİ,) 10.01.2009)											
Taşyünü 2007 Yatırımında, Yatırım Zaman Planına Uygun Olarak Yıl Sonu İtibarıyla Duruş Aşamasına Gelinmesi	Devreye alma tarihi	TARİH (-)	-	2007-12-29	2008-01-12	2007-12-15	2007-12-19	135.71	27.14	20
İnşaatın 28 gün durdurulması ve 45 gün olan start-up revizyon süresinin 30 güne ... (ÜMİT DEMİRCİ 10.01.2009)										
Rusya EPS Kalıp Tesisi Yatırımının Zaman Planına Uygun Olarak Devreye Alınması	Devreye alma tarihi	TARİH (-)	-	2007-06-01	2007-06-16	2007-05-15	2007-05-15	150	10.5	7
Gümrükte yaşanan 5 haftalık gecikmeye rağmen Açelik'in üretime başlama tarihind... (ÜMİT DEMİRCİ, 09.01.2009)										
Çalışan										**0**
Bireysel hedefler										**17**
Yatırım Takip Formlarının Izobis ortamına aktarılması	Elektronik ortama aktarılan konu sayısı	ADET (+)	0	3	2	4	5	150	22.5	15
Yatırım Takip Tablosu, Envanter Ödemeleri, Envanter Grupları, Envanter Ödeme Pla... (ÜMİT DEMİRCİ, 09.01.2009)										
Promena kataloğunda Yer Alan Ürünlerin Taranması ve Uygun Olduğunda TKOF Kapsamında Alım Yapılması	Ürün adedi	ADET (+)	0	1	0	2	2	150	3	2
Mersin için Festo malzemeler, Pendik için muhtelif kırtasiye alımı yapılmıştır. (**ÜMİT DEMİRCİ**, 09.01.2009)										
Takdir								**100**	**15**	**15**
Performans Puanı									**138.64**	**100**

Genel Yorum: Oldukça yoğun geçen 2008 yılında, işinize olan saygınız, görevinize olan bağlılı... (ÜMİT DEMİRCİ, 11.01.2009)

Firmada Performans Yönetim Sistemi tüm çalışanları kapsam içine almıştır. Kişisel hedef kartının yanı sıra, aynı departman içerisinde görev yapan çalışanların ortak hedeflerini temsil eden departman veya bölüm hedef kartı da mevcuttur. Yönlendirilmiş hedef kartı da departmanı oluşturan bireyler arasında ortak görüşe varılarak, hedeflerin belirlenmesi şeklinde oluşturulur. Bu işletmenin departmana ait yönlendirilmiş hedef kartı örneği Tablo 5'de gösterilmiştir. Burada amaçlanan işletme için belirlenen göstergelere ait hedeflerin departmana özgü olarak saptanmasıdır. Dönem sonunda, kişisel ve departmanlardan elde edilen sonuçlar birleştirilerek, işletme hedefine ulaşılıp ulaşılmadığı görülecektir.

Performans kartları sistemi ile birlikte, kurumun ve çalışanların performans ölçümü gerçekleştirilirken bir yandan da hedef kartlarının ışığında; yetkinlik değerlendirme sürecinin de işlerlik kazanması söz konusudur. Birçok kurum içerisinde ilgili süreç eksik yapılmakta veya hiç yapılmamaktadır. Bu eksikliğin giderilebilmesi için her bir performans göstergesi beş önem seviyesi altında değerlendirilerek katılımcıların verdiği değerlerin ortalamasının alınıp, performans göstergesine ait ortalama önem değerinin bulunması ve bu değerin etkili anlamına gelen 3 değerine eşit ya da 3 değerinden fazla olması gerekmektedir.

Tablo 5: Yönlendirilmiş Hedefler

İş Hedefi Tanımı	Gösterge Adı	Birim	Hedef Değer	Alt Limit	Üst Limit	Hedefi Yönlendiren
Sabit Kıymet Yatırımlarını Ekonomik Kar Anlayışıyla Yönetmek	Toplam fiili yatırım harcamasının bütçeye uygunluk oranı	%	100	115	85	SABRİ DOĞAN
Sabit Kıymet Yatırımlarını Ekonomik Kar Anlayışıyla Yönetmek	Ekonomik kar puanı	%	12	10	14	SABRİ DOĞAN
Yatırım Maliyetlerinin Yerlileştirme Yoluyla Azaltılması ve Tasarruf Yapılması	Yıllık tasarruf tutarı	BİN TL	1,000	850	1,150	SABRİ DOĞAN
Promena Kataloğunda Yer Alan Ürünlerin Taranması ve Uygun Olduğunda TKOF Kapsamına Alınması	Ürün adedi	ADET	1	0	2	SABRİ DOĞAN
Teknik, Pazarlama ve Mali Bölümler ile ortak kullanılan bilgilerin hızlı erişim amacıyla bilgisayar ortamına aktarılarak, verimliliğin arttırılması	Elektronik ortama aktarılan konu sayısı	ADET	3	2	4	SABRİ DOĞAN
Rusya EPS Kalıp Tesisi Yatırımının Yatırım Zaman Planına Uygun Olarak Devreye Alınması	Devreye alma tarihi	TARİH	2007-06-01	2007-06-16	2007-05-15	SABRİ DOĞAN
Taşyünü 2008 Yatırımında, Yatırım Zaman Planına Uygun Olarak, Yıl Sonu İtibarıyla Duruş Aşamasına Gelinmesi	Devreye alma tarihi	TARİH	2007-12-29	2008-01-12	2007-12-15	SABRİ DOĞAN
Camyünü 2008 Yatırımı İle İlgili Ana Makine ve Ekipmanların, Yatırım Zaman Planına Uygun Olarak Yıl Sonuna Kadar Sipariş Edilmesi	Devreye alma tarihi	TARİH	2007-12-29	2008-01-26	2007-12-01	SABRİ DOĞAN

Yetkinlik değerlendirme; kriter bazlı bir değerleme sistemi olup; 100 puan üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. %90 yetkinlik değerlendirme ve %10 oranında da takdir esası uyanmaktadır. Yetkinlik değerlendirme ölçümü yapılırken, ilk değerleme; genel hedefi, ikinci değerleme; kişisel hedef kartına ve üçüncü

değerleme de çalışanın departman içerisindeki performansını gösteren departman bazlı dengelenmiş performans kartını temsil etmekte ve %90 oranında bir etkisi bulunmaktadır. Geriye kalan %10 oranı da yönetici takdiri ile ölçümlenmektedir. Ek 3'de gösterilen yetkinlik detay raporu gösterilmektedir. Hesaplanması bilgisayar programı tarafından yapılmaktadır.

Bu firmada performans sonuçları ücretlendirme, ödüllendirme, kariyer yönetimi, ücret artışları, prim sistemi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, görev değişiklikleri-rotasyon ve stratejik yönetim ve performans değerleme konusunda etkin olarak kullanılmaktadır. Değerlenme sonuçları personel ile paylaşılır. Hedefler değerlendirilerek, sürekli geri bildirimler yapılır. Ayrıca çalışanların işten çıkartılması kararlarında, performans değerleme sonuçları göz önünde bulundurulmaktadır.

Terfi, transfer, rütbe düşürme gibi konularda kararlar alınırken, kıdem yerine performans sonuçları kullanılmaktadır. İş rotasyonu, iş zenginleştirmesi gibi faaliyetlerin uygulanmasında performans düzeyleri ile birlikte çalışan kıdemi baz alınmaktadır. Bu bilgiler ışığında, çalışanların iş sözleşmeleri yenilenirken sahip oldukları performans düzeyleri dikkate alınmaktadır. Bu çalışmalar bir şekilde çalışanların Balanced Scorecard sonuçlarının ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmesini sağlamıştır. Personel, yönetici ve insan kaynakları arasında koordineli bilgilendirme ve geri besleme oluşturulmaktadır. Balanced Scorecard stratejik bir performans değerleme tekniği olduğundan stratejilerin ve hedeflerin işleyişi açısından bu çalışmaların yapılması zorunludur.

Firmadaki çalışanların, kendilerini geliştirmeleri için eğitim faaliyetleri ve eğitim ihtiyaçlarının saptanabilmesi için çeşitli analizler yapılarak düzenlenmektedir. Personel eğitimi konusunda, kurum bünyesinde mevcut insan kaynakları bölümü ile birlikte bir de mevcut eğitim merkezi olmak üzere eğitim çalışmaları yapılmakta ve eğitim imkanları sunulmaktadır. Çalışanların alacakları eğitimler, onların eksik ve

üstün yönlerine uygun olarak belirlenmektedir. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenirken performans değerleme sonuçları göz önünde bulundurulmaktadır.

Balanced Scorecard'ın bu işletmeye sağladığı faydalarını şu şekilde sıralamamız mümkündür; çalışanın kariyer planlamasının rahatlıkla yapabilirliği artmış, yönetsel güç kazandırmış, başarılı insanların sisteme katılımını sağlamış, çalışma barışı ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmış ve çalışanların işletmeye bağlılığı sağlanmış, kritik başarı faktörleri daha bilimsel olarak belirlendiğinden çalışanın başarılı olması sağlanmıştır.

Yararları ile birlikte birkaç noktada sorunlar yaşanmaktadır. Hedeflerin başarılı bir şekilde yönetilmesinde eksiklikler yaşanmaktadır. Genelde nitelik ve pozisyon olarak birbirlerine yakın olan çalışanlarda, bazı çatışma ve kariyer sorunları görülmüştür. Diğer bir sorun ise her çalışan, bir üst pozisyonu performans değerleme sonuçları ile yükseltildiğinde alt kademelerde eleman açığı ortaya çıkmıştır. Kuramsal bölümde ifade edildiği gibi Balanced Scorecard uygulaması kolay olmadığından işleyişinde bazı sorunlar da yaşanmaktadır.

Firmanın yaptığı kendi değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlara yönlendirilen hedef kartlarının şirket stratejileri ölçümlenmesindeki düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yeni hedefler belirlenirken, geçmişteki hedeflere ulaşma düzeyi göz önünde bulundurulmaktadır. Bir sonraki dönemde belirlenecek hedefler için ilgili kriterler baz alınmaktadır. Sonuç olarak işletmedeki Balanced Scorecard sistemi ile literatürdeki uygulaması arasında benzer yönleri daha ağır basmaktadır.

5.4. KATILIMCILAR

Uygulamanın yapıldığı firmanın merkez ofisinde 56 beyaz yakalı çalışan mevcuttur. Satış ofislerinde, 47 beyaz yakalı çalışan mevcuttur. Satış ofislerinde merkez ofiste olduğu gibi, mavi yakalı çalışan yoktur.

Uygulamanın yapıldığı firmanın İstanbul, Kocaeli, Mersin ve Eskişehir fabrikaları olmak üzere 4 adet üretim tesisi bulunmaktadır.

1. İstanbul tesisinde; 21 beyaz yakalı, 56 mavi yakalı,
2. Kocaeli tesisinde; 33 beyaz yakalı, 82 mavi yakalı,
3. Mersin tesisinde; 33 beyaz yakalı, 104 mavi yakalı,
4. Eskişehir tesisinde; 7 beyaz yakalı, 11 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır.

Tüm tesislerde, 253 mavi yakalı çalışan mevcuttur. Üretim tesislerinde 94, merkez ofis ve satış ofislerinde de 103 beyaz yakalı çalışan ile birlikte toplam 197 beyaz yakalı çalışan hizmet vermektedir. Çalışmamızda ölçeğimizi yukarıda bahsedilen çalışanların içerisinden toplam 150 kişiye uygulanmıştır.

Toplamda işletme içerisinden 185 kişiye, ölçek formu iletilmiş ve 185 adet ölçekten 150 adedi geri dönmüş olup 150 adet ölçeğin hepsi de değerlendirme içerisine dâhil edilmiştir.

5.5. UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Pearson Korelasyon Analizi sonucunda, bağımlı değişkenlerin üzerinde bağımsız değişkenlerin ilişkisi tespit edilemediğinden, regresyon analizinin uygulanmasına gerek kalmamıştır. Verilerin analiz edilebilmesinde kolaylık sağlayabilmesi açısından toplanan ham veriler kodlandıktan sonra bilgisayar ortamında sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 for Windows paket programından faydalanılmıştır. Veriler tablolara aktarıldıktan sonra yorumlanmış, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında ilişkiler kurulup değerlendirilmiştir. Demografik özelliklerle değişkenlerin fark testleri, Varyans analizi ve t-testi ile yapılmıştır. Analiz yöntemleri olarak Faktör Analizi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe faktör analizi denir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu analizde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır.[275]

Faktör analizinin dört aşaması vardır:

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test "korelasyon matrisi birim matrise eşittir" hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.
2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon, diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 6'daki sınıflama getirilmiştir.

Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

3. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her

[275] M. Fuat Turgut, Yaşar Baykul, **Ölçekleme Teknikleri**, Ankara, ÖSYM Yayınları, 1992-1, s.173

değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır.

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirirken faktör yükü en az 35 ve üzeri kabul edilmiştir. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır.[276]

Ön çalışmalardan sonra ölçek gerçek gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonuçlarına göre faktör analizi yapılmış ve analiz sonucuna göre yapı geçerliği sağlanmış maddeler son ölçekte yer almıştır. Faktör analizinde özellikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerlerinin yüksek olmasına özen gösterilmiştir.

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizi ise metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.[277] Ancak bu çalışma kapsamında, değişkenler arasında korelasyon bulunamadığından regresyon analizine gerek duyulmamıştır.

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, uygulanan istatistiksel test ile yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

[276] Çetin Semerci, "Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği", **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004.
[277] Remzi Altunışık, v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005, s. 337

6.1. ÖRNEKLEMİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Anketimize katılanların oranı %39'u kadın, %61'i erkek olmuştur. Erkeklerin katılım oranı kadınlara göre %22 daha fazladır. Anketin uygulamasında, kadın–erkek eşitliğine dikkat edilmiş ancak dağıtılan anketlerin geri dönüşü erkeklerde daha fazla olmuştur diyebiliriz.

26–40 yaş grubu katılımcılar, örneklemin yarıdan fazla çoğunluğunu oluşturmuş olup %77 dir. Çalışma yaşı aralığı çoğunlukla 26–40 yaştır. 18–25 yaş ve 41–55 yaş grupları yaklaşık aynı olup %10 oranda çıkmıştır. Yaş grupları arasında en az orana sahip 56 ve üzeri yaş grubunun sayısı ise yalnızca 4 kişi ve %3'e tekabül etmektedir.

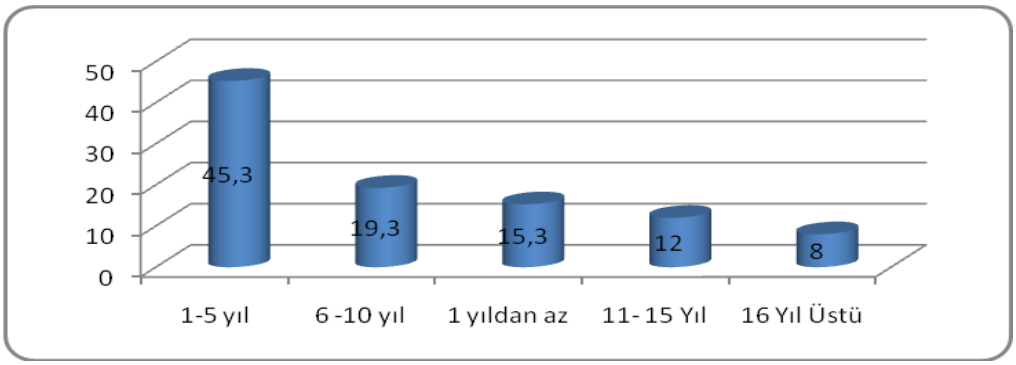
Katılımcılarımızın %59,1 gibi yarıdan fazla çoğunluğunun eğitim düzeyi üniversitedir. Yüksek lisans düzeyindekilerin oranı yaklaşık %25 iken lise mezunu olanların oranı %12,1'dir. Doktora ve üzeri düzeyde katılımcıların oranı ise %4 çoğunluk ile diğerlerine göre en az oranda kalmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların Çalışma Yılı Dağılımı

	F	%	Birikimli %
1 yıldan az	23	15,3	15,3
1-5 yıl	68	45,3	60,7
6 -10 yıl	29	19,3	80,0
11- 15 Yıl	18	12,0	92,0
16 Yıl Üstü	12	8,0	100,0
Toplam	150	100,0	

Çalışma yılı frekans tablosu ve grafiğine beraber bakıldığında 1–5 yıl grubu yarıya yakın oranda çıkmıştır. 6–10 çalışma yılına sahip katılımcıların oranı %19,3 iken %15,3'ü 1 yıldan az çalışma yılına sahiptir. En fazla çalışma yılı grubu olan 11–15 yılın oranı ise %12'dir. 16 yıl ve üzeri çalışan grubu ise %8 çıkmıştır. Buradan bakıldığında firmada uzun süre kabul edilebilecek, 10 senenin üzerinde çalışanlar azınlıktadır diyebiliriz.

Şekil 6: Katılımcıların Çalışma Yılı Dağılımı

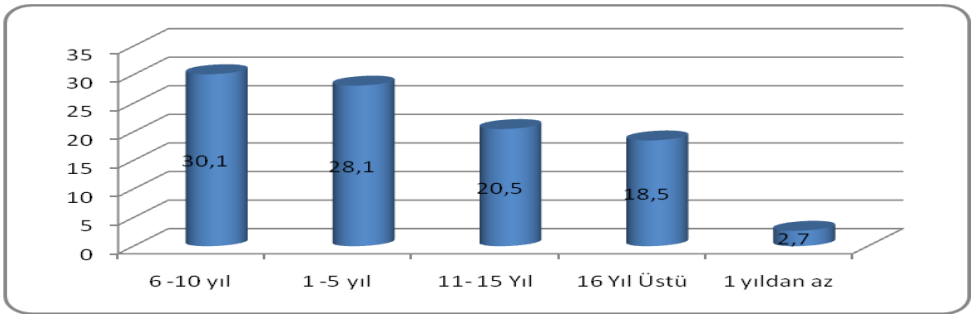


Tablo 8: Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı

	F	%	Birikimli %
1 yıldan az	4	2,7	2,7
1 -5 yıl	41	28,1	30,8
6 -10 yıl	44	30,1	61,0
11- 15 Yıl	30	20,5	81,5
16 Yıl Üstü	27	18,5	100,0
Toplam	146	100,0	

Katılımcılarımızın %30,1 çoğunluğu 6–10 yıllık iş tecrübesine sahiptir. 1–5 yıllık tecrübeye sahip çoğunluğun oranı ise %28,1'dir. Az tecrübeli olarak nitelendirebileceğimiz 1 yıldan az iş tecrübesine sahip grup ise en az çoğunluğa sahiptir. Firmalarda işe başlamada iş tecrübesinin önemi göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç çok doğaldır. Çalışma yılı sonuçları ile beraber değerlendirildiğinde ise çalışanların çoğunluğunun başka firmalardan bu firmaya gelmişlerdir yorumunu yapabiliriz.

Şekil 7: Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı



Katılımcılarımızın iş yerindeki statülerine baktığımızda, yarıya yakın çoğunluğunun memur olduğunu görmekteyiz. Uzman statüsünde olanlar ise ikinci büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Müdür yardımcısı ve uzman yardımcısı ise 6'şar kişi olarak anketimize katılmışlardır. Şef ve müdür statüsünde olanlar 1 kişi farkla birbirine en yakın sayılarda çıkmıştır.

6.2. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan geçerlilik ve güvenirlilik, araştırma açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenirlilik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenirliliği, o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenirlilik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derece bilinçli cevaplandırıldığının bir göstergesidir.[278]

Bu araştırmada, güvenirlilik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenirlilik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir.[279]

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Örgütsel özdeşleşmenin geçerlilik testi için alfa katsayısı değerinin 0,80 üzerinde olduğu belirtilmiştir. Örgütsel güvenin geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit İndex üzerinden de daha önceki araştırmalarda 0,98 skor almıştır.[280]

---

[278] B. Feride Özdoğan, İpek K. Tüzün, "Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C. XV, No. 2, Ekim, 2007, s. 644.
[279] Beril Sipahi, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s. 89.
[280] Tüzün, ''**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**'', s. 111.

Tablo 9: Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	AO	Ss	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Güven	3,1840	,86592	5	0,841
Bilişsel Güven	3,4067	,75704	5	0,784
Örgütsel Özdeşleşme	3,3922	,77962	6	0,843

İki ölçekte de güvenirlik katsayısı kuvvetlidir. Soruların temsil kabiliyeti ve aynı olguyu ölçmede yeterli düzeyde oldukları görülmektedir. Örgütsel güvenirlik ölçeğinde 17 ve 18 soruların madde Cronbach's Alpha değeri düşük olduğundan ölçekten çıkarılmıştır.

6.3. FAKTÖR ANALİZİ

6.3.1. GÜVEN ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

KMO testi ile hesaplanan değer 0,797 verilerin faktör analizine uygunluğunun sağlandığını göstermektedir. Bartlet's testinde ise (*p*) olasılık değeri 0,05 'ten küçük olduğundan faktör analizi yapılabilir.

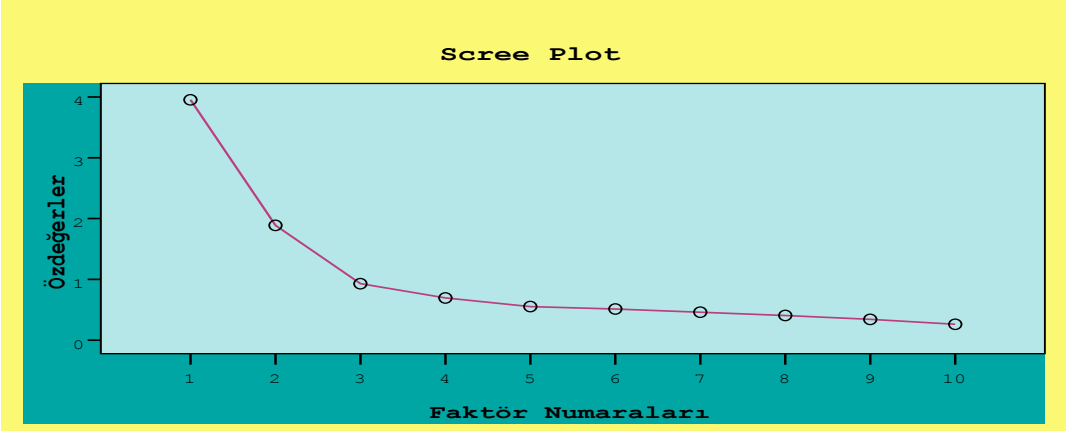
Güven faktörü iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan bilişsel güven maddesi 5 alt maddeden oluşmaktadır. Duygusal güven, güven faktörünü % 39,5 oranında açıklamaktadır. Diğer faktör olan duygusal güven yine 5 alt maddeden oluşmaktadır. Bilişsel güven ise tek başına güven faktörünün % 18,8 'ini açıklamaktadır. Toplamda ise bilişsel güven ve duygusal güven, güven faktörünün % 58,4'ini açıklamaktadır.

Tablo 10: Güven Ölçeği İçin Faktör Analizi Özet Tablosu

FAKTÖR	FAKTÖR MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI %	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ
Duygusal Güven	11. soru	,812	39,534	0,841
	16. soru	,791		
	12. soru	,774		
	15. soru	,765		
	10. soru	,693		
Bilişsel Güven	9. soru	,784	18,878	0,784
	14. soru	,733		
	7. soru	,721		
	8. soru	,678		
	13. soru	,673		
TOPLAM			58,412	

*KMO değeri; 0,797 ve Bartlett's test için p değeri: 0,00 bulunmuştur.

Şekil 8: Güven Kavramı Faktör Analizi Özdeğerleri Grafiği



Faktör analizine ait Scree pilot grafiğine bakıldığında ilk iki faktörün yeterli kırılmayı sağladığı görülmektedir. Diğer kırılmalar ise çok küçük miktarda ve önemsiz olduğu görülmektedir. Sadece iki faktörün güven kavramını açıklamakta kullanılabileceği görülmektedir.

6.3.2. ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ

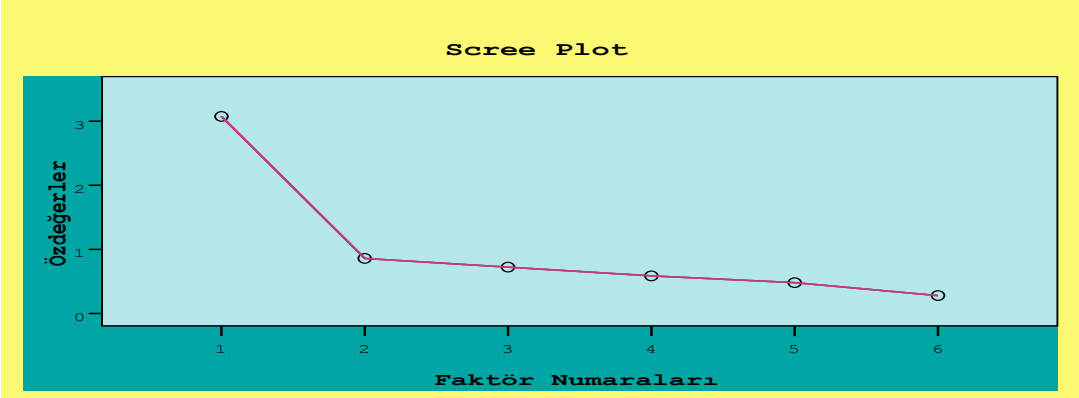
Tablo 11: Örgüsel Özdeşleşme Ölçeği İçin Faktör Analizi Özet Tablosu

FAKTÖR	FAKTÖR MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI %	FAKTÖR GÜVENİLİRLİĞİ
	2. Soru.	,771	51,230	0,843
	1. Soru	,752		
	4.Soru	,738		
	5.Soru	,730		
	3.Soru.	,693		
	6.Soru.	,598		
TOPLAM			51,230	

*KMO değeri; 0,751 ve Bartlett's test için p değeri:0,00 bulunmuştur

KMO testi ile hesaplanan değer 0,751 ile verilerin faktör analizine uygunluğunun sağlandığını göstermektedir. Bartlet's testinde ise (*p*) olasılık değeri 0,05 'ten küçük olduğundan faktör analizi yapılabilir.

Şekil 9: Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Faktör Analizi Özdeğerleri Grafiği



Örgütsel özdeşleşme tek faktörden oluşmaktadır. 6 alt madde sadece tek bir faktör oluşturmuştur. Bu faktörle örgütsel özdeşleşme kavramı % 51 oranında açıklanabilmiştir. Faktör güvenilirliği ise 0,843 ile çok iyi düzeydedir.

Faktör analizine ait Scree Plot grafiğine bakıldığında tek faktörün yeterli kırılmayı sağladığı görülmektedir. Diğer kırılmalar ise çok küçük miktarda ve önemsiz olduğu görülmektedir. Sadece tek faktörün örgütsel özdeşleşme kavramını

açıklamakta kullanılabileceği görülmektedir.

6.4. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Anketimizde dört farklı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 12: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Performans Puanı	Örgütsel Özdeşleşme	Duygusal Güven	Bilişsel Güven
Performans Puanı	-	,091	-,078	,018
Örgütsel Özdeşleşme		-	,135	,630(**)
Duygusal Güven			-	,358(**)
Bilişsel Güven				-

****anlam düzeyi p <0,05 olan korelasyon değerleri

Bu çalışma kapsamında dört temel hipotezimizle ilgili olarak kullandığımız değişkenlerden, çalışanların performans değerleri ile hiçbir değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir korelasyon (ilişki) olmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel özdeşleşme ile bilişsel güven ve duygusal güven ile bilişsel güven arasında istatistiki olarak pozitif anlamda bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamda (H_o)1, (H_o)3, (H_o)4, (H_o)5 kabul edilmiş olup, (H_o)2 hipotezi ret edilmiştir.

İpek Kalemci Tüzün tarafından Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerine yapılmış olan bir çalışmada, bilişsel örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında .51 oranında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hyun-Jung Lee çalışmalarında da örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğu ifade etmiştir. Aynı zamanda Cook ve Wall'ın yaptığı çalışmalarda, örgütsel güven ile özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Literatürdeki bu çalışmalar bizim çalışma kapsamındaki bilişsel örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Dolayısıyla bu çalışma

kapsamında, çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyi ve güven gelişimi arasında bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz.

Ancak örgütsel güven ve performans ilişkisi ve örgütsel özdeşleşme ile performans ilişkisine, bu çalışma kapsamında literatürü destekler nitelikte değildir.

6.5. FARK TESTLERİ

Fark testlerinde iki kategorili olanlarda, bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. t testinde levene testi sonuçlarına göre ilgili satır değerleri descriptive (tanımlayıcı istatistikler) değerleriyle tabloda verilmiştir. Üç ya da daha fazla kategoriye sahip olanlarda ise varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi yapılırken ilgili grupların varyanslarının eşit olup olmadığı Homogenity of Variance testi ile kontrol edilmiştir. Fark görülen gruplarda farklılığın kaynağını görebilmek için ilgili çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni ve LSD kullanılmıştır. Anova tabloları descriptive değerleri ile birleştirilerek sunulmuştur.

Tablo 13: Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Ölçek	Yaş Grupları	N	$\bar{X}$	Ss	Kaynak	KT	SD	OKT	F	P
Performans Puanı	18-25	16	3,0937	,59270	**Gruplar Arası**	,714	3	,238	,659	,579
	26-40	115	3,0913	,61138						
	41-55	15	3,0000	,57694	**Grup İçi**	52,728	146	,361		
	56 ve Üzeri	4	3,4750	,25000						
	Total	150	3,0927	,59889	**Toplam**	53,442	149			
Örgütsel Özdeşleşme Puanı	18-25	16	3,0521	,63747	**Gruplar Arası**	5,312	3	1,771	3,032	,031
	26-40	115	3,4812	,75309						
	41-55	15	3,2778	,99934	**Grup İçi**	85,251	146	,584		
	56 ve Üzeri	4	2,6250	,41667						
	Total	150	3,3922	,77962	**Toplam**	90,563	149			
Duygusal Güven	18-25	16	2,7875	,68301	**Gruplar Arası**	3,929	3	1,310	1,774	,155
	26-40	115	3,2174	,87321						
	41-55	15	3,2000	,99139	**Grup İçi**	107,793	146	,738		
	56 ve Üzeri	4	3,7500	,19149						
	Toplam	150	3,1840	,86592	**Toplam**	111,722	149			
Bilişsel Güven	18-25	16	3,2500	,56804	**Gruplar Arası**	2,243	3	,748	1,313	,273
	26-40	115	3,4696	,72695						
	41-55	15	3,2133	1,0568	**Grup İçi**	83,151	146	,570		
	56 ve Üzeri	4	2,9500	,90000						
	Toplam	150	3,4067	,75704	**Toplam**	85,393	149			

Bu çalışma kapsamında katılımcılarımızın yaş grupları; performans puanlarında, duygusal güven ve bilişsel güven değerlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamıştır. Bu değişkenlerde olasılık değeri (p) 0,05 değerinden büyüktür. Ancak bu çalışma kapsamında, örgütsel özdeşleşme değişkeninde yaş farklılığa yol açmıştır. Bu değişken için olasılık değerleri (p), 0.05 değerinde küçüktür.

Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre yapılmış LSD ve Bonferroni Test Sonuçları

	Yaş	**Yaş**	**Ortalama Farkları**	**S.E**	**P**
LSD	18-25	26-40	-,42908(*)	,20480	,038
		41 ve üzeri	-,08827	,26043	,735
	26-40	18-25	,42908(*)	,20480	,038
		41 ve üzeri	,34081	,19007	,075
	41 ve üzeri	18-25	,08827	,26043	,735
		26-40	-,34081	,19007	,075
Bonferroni	18-25	26-40	-,42908	,20480	,114
		41 ve üzeri	-,08827	,26043	1,000
	26-40	18-25	,42908	,20480	,114
		41 ve üzeri	,34081	,19007	,225
	41 ve üzeri	18-25	,08827	,26043	1,000
		26-40	-,34081	,19007	,225

Örgütsel özdeşleşme değişkeninde 26-40 yaş grubunun ortalama puanı (3,4), 56 ve üzeri yaş grubunun puan ortalamasından (2,6) yüksek bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testinde fark tespit edilememiştir. Ancak çoklu karşılaştırma testlerinden LSD ile farklılığın kaynağı bulunmuştur.

Tablo 15: Eğitim Düzeyine Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Ölçek	Eğitim Düzeyi	N	$\overline{X}$	Ss	Kaynak	KT	SD	OKT	F	P
Performans Puanı	Lise	18	3,3000	,42840	**Gruplar Arası**	1,314	3	,438	1,220	,305
	Üniversite	88	3,0250	,65060						
	Y. Lisans	37	3,1459	,55005	**Grup İçi**	52,090	145	,359		
	Doktora ve Üzeri	6	3,1667	,50067						
	Toplam	149	3,0940	,60070	**Toplam**	53,405	148			
Örgütsel Özdeşleşme Puanı	Lise	18	3,3426	,73536	**Gruplar Arası**	,268	3	,089	,144	,933
	Üniversite	88	3,3674	,72765						
	Y. Lisans	37	3,4595	,92497	**Grup İçi**	89,692	145	,619		
	Doktora ve Üzeri	6	3,3611	,85256						
	Toplam	149	3,3870	,77964	**Toplam**	89,959	148			
Duygusal Güven	Lise	18	3,0889	,79179	**Gruplar Arası**	2,633	3	,878	1,174	,322
	Üniversite	88	3,1273	,88106						
	Y. Lisans	37	3,2486	,90849	**Grup İçi**	108,418	145	,748		
	Doktora ve Üzeri	6	3,7667	,32042						
	Toplam	149	3,1785	,86623	**Toplam**	111,051	148			
Bilişsel Güven	Lise	18	3,3667	,53688	**Gruplar Arası**	,211	3	,070	,122	,947
	Üniversite	88	3,4295	,80432						
	Y. Lisans	37	3,3514	,78089	**Grup İçi**	83,749	145	,578		
	Doktora ve üzeri	6	3,3333	,35024						
	Toplam	149	3,3987	,75319	**Toplam**	83,960	148			

Bu çalışma kapsamında katılımcılarımızın eğitim düzeyleri; performans puanlarında, duygusal güven, bilişsel güven ve örgütsel özdeşleşme değerlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamıştır. Bu değişkenlerde olasılık değeri (p) 0,05 değerinden büyüktür. Bu çalışma kapsamında, değişkenlerde eğitim düzeyinin farklı olması puan ortalamalarını değiştirmemektedir.

Tablo 16: Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Ölçek	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Kaynak	KT	SD	OKT	F	P
Performans Puanı	1 Yıldan az	23	3,1522	,63595	**Gruplar Arası**	,430	4	,107	,294	,882
	1-5 Yıl	68	3,0603	,63836						
	6-10 Yıl	29	3,1517	,48889	**Grup İçi**	53,012	145	,366		
	11-15 Yıl	18	3,0056	,51275						
	16 Yıl Üstü	12	3,1500	,71668	**Toplam**	53,442	149			
	Toplam	150	3,0927	,59889						
Örgütsel Özdeşleşme Puanı	1 Yıldan Az	23	3,2174	,77269	**Gruplar Arası**	3,451	4	,863	1,436	,225
	1-5 yıl	68	3,4951	,71467						
	6-10 Yıl	29	3,2241	,77572	**Grup içi**	87,112	145	,601		
	11- 15 Yıl	18	3,6111	,95144						
	16 Yıl Üstü	12	3,2222	,82674	**Toplam**	90,563	149			
	Toplam	150	3,3922	,77962						
Duygusal Güven	1 Yıldan Az	23	3,3565	,81566	**Gruplar Arası**	7,960	4	1,990	2,781	,029
	1-5 Yıl	68	3,1735	,80365						
	6-10 Yıl	29	3,0690	,85235	**Grup İçi**	103,762	145	,716		
	11-15 Yıl	18	3,5778	,92007						
	16 Yıl Üstü	12	2,6000	1,00544	**Toplam**	111,722	149			
	Toplam	150	3,1840	,86592						
Bilişsel Güven	1 Yıldan Az	23	3,3652	,70492	**Gruplar Arası**	1,726	4	,432	,748	,561
	1-5 Yıl	68	3,4412	,66518						
	6-10 Yıl	29	3,4345	,74846	**Grup İçi**	83,667	145	,577		
	11-15 Yıl	18	3,5111	1,10234						
	16 Yıl Üstü	12	3,0667	,78316	**Toplam**	85,393	149			
	Toplam	150	3,4067	,75704						

Bu çalışma kapsamında katılımcılarımızın çalışma yıllarına göre performans puanlarında ve bilişsel güven değerlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamıştır. Bu değişkenlerde olasılık değeri (p) 0,05 değerinden büyüktür. Ancak duygusal güven değişkeninde çalışma yılı farklılığa yol açmıştır. Bu değişken için olasılık değerleri (p), 0.05 değerinde küçüktür. Duygusal güven değişkeninde 11-15 yıl grubunun ortalama puanı (3,57), 16 yıl ve üzeri grubunun puan ortalamasından (2,6) yüksek bulunmuştur.

Tablo 17: Bu İşyerinde Çalışma Yılına Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Ölçek	Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Kaynak	KT	SD	OKT	F	P
Performans Puanı	1 Yıldan Az	4	3,6500	,23805	**Gruplar Arası**	1,867	4	,467	1,286	,278
	1-5 Yıl	41	2,9902	,65223						
	6-10 Yıl	44	3,1568	,61395	**Grup İçi**	51,194	141	,363		
	11-15 Yıl	30	3,0767	,56732						
	16 Yıl Üstü	27	3,0778	,57065	**Toplam**	53,062	145			
	Toplam	146	3,0925	,60493						
Örgütsel Özdeşleşme Puanı	1 Yıldan Az	4	3,1250	,83194	**Gruplar Arası**	1,280	4	,320	,513	,727
	1-5 Yıl	41	3,3659	,71124						
	6-10 Yıl	44	3,4545	,76111	**Grup İçi**	88,014	141	,624		
	11- 15 Yıl	30	3,4500	,78559						
	16 Yıl Üstü	27	3,2284	,93843	**Toplam**	89,294	145			
	Toplam	146	3,3779	,78474						
Duygusal Güven	1 Yıldan Az	4	2,7000	1,16046	**Gruplar Arası**	1,118	4	,280	,358	,838
	1-5 Yıl	41	3,1512	,65997						
	6-10 Yıl	44	3,2273	,95537	**Grup İçi**	110,122	141	,781		
	11-15 Yıl	30	3,2267	,80126						
	16 Yıl Üstü	27	3,1852	1,08830	**Toplam**	111,241	145			
	Toplam	146	3,1836	,87589						
Bilişsel Güven	1 Yıldan Az	4	3,5500	,25166	**Gruplar Arası**	4,735	4	1,184	2,102	,084
	1-5 Yıl	41	3,3610	,62485						
	6-10 Yıl	44	3,5182	,80616	**Grup İçi**	79,425	141	,563		
	11- 15 Yıl	30	3,5667	,69696						
	16 Yıl üstü	27	3,0593	,91115	**Toplam**	84,160	145			
	Toplam	146	3,4000	,76185						

Bu çalışma kapsamında katılımcılarımızın mevcut işyerinde çalışma yılları; performans puanlarında, duygusal güven, bilişsel güven ve örgütsel özdeşleşme değerlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamıştır. Bu değişkenlerde olasılık değeri (p) 0,05 değerinden büyüktür. Bu değişkenlerde, mevcut işyerinde çalışma yılının farklı olması puan ortalamalarını değiştirmemektedir.

Tablo 18: Statüye Göre Değişkenlerin Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Ölçek	Statü	N	$\bar{X}$	Ss	Kaynak	KT	SD	OKT	F	P
Performans Puanı	Müdür	12	3,2333	,38691	**Gruplar Arası**	1,866	5	,373	1,023	,407
	Müdür Yardımcısı	6	2,6333	,44121						
	Uzman	34	3,1500	,67968	**Grup İçi**	48,903	134	,365		
	Uzman Yardımcısı	6	3,0167	,43551						
	Şef	13	3,2154	,54137	**Toplam**	50,769	139			
	Memur	69	3,0739	,62512						
	Toplam	140	0979	,60436						
Örgütsel Özdeşleşme Puanı	Müdür	12	4,0278	,68473	**Gruplar Arası**	6,304	5	1,261	2,179	,060
	Müdür Yardımcısı	6	3,0278	,69456						
	Uzman	34	3,3725	,75996	**Grup İçi**	77,536	134	,579		
	Uzman Yardımcısı	6	3,2500	,79408						
	Şef	13	3,2436	,52093	**Toplam**	83,840	139			
	Memur	69	3,3285	,80894						
	Toplam	140	3,3750	,77664						
Duygusal Güven	Müdür	12	3,4000	1,0198	**Gruplar Arası**	3,479	5	,696	,945	,454
	Müdür Yardımcısı	6	3,3000	,78740						
	Uzman	34	2,9765	,95570	**Grup İçi**	98,719	134	,737		
	Uzman Yardımcısı	6	3,0000	,59330						
	Şef	13	3,0000	,52915	**Toplam**	102,199	139			
	Memur	69	3,2870	,84817						
	Toplam	140	3,1829	,85746						
Bilişsel Güven	Müdür	12	3,7833	,61175	**Gruplar Arası**	5,820	5	1,164	2,061	,074
	Müdür Yardımcısı	6	3,1000	1,2312						
	Uzman	34	3,3059	,70364	**Grup İçi**	75,690	134	,565		
	Uzman Yardımcısı	6	2,8667	,70048						
	Şef	13	3,1231	,49355	**Toplam**	81,510	139			
	Memur	69	3,4870	,78850						
	Toplam	140	3,3914	,76577						

Katılımcılarımızın çalışma statüleri; çalışanların performans puanlarında, duygusal güven, bilişsel güven ve örgütsel özdeşleşme değerlerinde herhangi bir farklılığa yol açmamıştır. Bu değişkenlerde olasılık değeri (p) 0,05 değerinden büyüktür. Bu değişkenlerde mevcut işyerinde çalışma statülerinin farklı olması puan ortalamalarını değiştirmemektedir.

Bu çalışma kapsamında, performans değerleri ile hiçbir değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; (H_o)1, (H_o)3, (H_o)4, (H_o)5, (H_o)7, (H_o)8, (H_o)9, (H_o)10, (H_o)11, (H_o)13, (H_o)14, (H_o)15, (H_o)16, (H_o)17, (H_o)18, (H_o)19, (H_o)20, (H_o)21, (H_o)22, (H_o)23, (H_o)24, (H_o)25 hipotezleri kabul edilmiş ve (H_o)2, (H_o)6, (H_o)12, hipotezleri ise red edilmiştir.

Driscoll, çalışanların güven algılamasının statüye, örgütte çalışma süresine ve cinsiyete göre değişebileceğini ifade etmiştir[281]. Bizim çalışmamızda böyle bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışma kapsamında, çalışanların duygusal güven algılaması ile çalışma yılı farklılığa yol açmıştır. Duygusal güven algılamasının, 11-15 yıl çalışma grubunun ortalama puanı 16 yıl ve üzeri grubunun puan ortalamasından yüksek bulunmuştur.

Yine bu çalışma kapsamında demografik bulgulara göre 26-40 yaş aralığında çalışanların 56 yaş ve üzerine göre özdeşleşme düzey ortalamaları daha yüksek sonucu çıkmıştır. Diğer bir deyişle 26-40 yaş aralığında örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmıştır. Böylece (H_o)12 hipotezi ret edilmiştir. Buradan da bu çalışma kapsamında çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel özdeşleşme düzeylerinde azalma göstermektedir diyebiliriz.

İşinden ve işyerinden memnun olan çalışanların işletmeleriyle daha fazla özdeşleşme yaşadıkları ve bu çalışanların üretkenliklerinin arttığı, işlerini ve kurumu sahiplendikleri, sorumluluk duygusu ile hareket ettikleri, örgütleriyle özdeşleşen çalışanların, işletmenin çalışma ortamını daha doyumlu hale getireceği, böylece bugün ve gelecekte işletme maliyetlerini azaltacağı düşünülebilir. Aksine düşük özdeşleşme gösteren çalışanlar, işlerini yapmada yeteri kadar istekli olmayacaklarını kuramsal kısımda da ifade etmiştik. Ancak uygulama sonuçlarının literatürden farklı olması, işletmede uygulanan Balanced Scorecard'ın öğrenme gelişim boyutundaki performans ölçütleri, çalışan memnuniyetini kapsamlı olarak belirlemediğini söyleyebiliriz.

[281] James W. Driscoll, ''Trust And Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction'', **Academy of Management Journal**, , Vol. 21, No. 1, 1978, s. 55.

Bulgularımızın hipotezlerin birçoğunu desteklememesi, örneklemin değişkenliğinden olabileceği düşünülmektedir. Başka sektörlerde de uygulanmasında fayda vardır.

SONUÇ

1900 yılların başından itibaren teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeler insan hayatını ve çalışma düzenini şekillendirmiştir. Bu çalışma ortamında bireyler günlük yaşamlarının büyük bölümünü örgütte geçirmeye başlamaları sonucunda, örgütlerin yapıları ön plana çıkmış, örgütsel uyumun sağlanabilmesinin ve çalışandan maksimum verimin alınabilmesinin yolları aranmaya başlanmıştır. Örgütler toplumsal yaşamın önemli parçası olduğundan, örgütsel ortamı incelemek sosyal bilimcilerin önemli konularından olmuştur. Her ne kadar örgütlerde davranış ve hareketler yazılı kurallar haline getirilse de insan ilişkilerinin sonuçları, çalışan performansını etkilemektedir. Dolayısıyla günümüz koşullarında çalışanların performansı, örgütlerin devamlılığını başarılı biçimde sürdürebilmeleri için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Çalışanların huzurlu olduğu ve kendilerini rahat hissettikleri işletmeler, diğer işletmelere göre daha rekabetçidirler. Çünkü örgüt çalışanları, işletmelerine rekabetin gerektirdiği değişime ve hıza ayak uydurma ile yenilikçilik gibi özellikleri kazandırabilmektedir. Dolayısıyla günümüzde çalışanları elde tutabilmek, memnun etmek işletmelerin önemli konularından olmuştur.

Bugünkü ekonomik gelişmeleri incelediğimizde, asıl kriz ve bunalım nedenlerinin, yaşanılan güven kaygılarından kaynaklandığını görürüz. Güven, bireyler arasındaki ilişkilerin, işbirliğin ve sosyal ilişkilerin devamlılığın sağlanmasında önemli unsurdur. Aynı zamanda güven, kişilerarası ilişkilerde ve örgüt içerinde bütünleşmeyi ve kaynaşmayı sağlamada itici bir güç unsuru olmuştur. Ancak örgütsel özdeşleşme gibi güven de kendiliğinden veya bir talimatla değil, kişisel öğrenme ile belli bir zaman dilimindeki ilişkiler sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven, bir işletmedeki üst ve orta kademedeki yöneticilerin davranış ve tutumları, güvenin çıkış merkezini gösterir. Bu çerçevede örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için örgütsel güven ortamını hazırlamak bu küresel ekonomi ve rekabet ortamında çok önemli olmaktadır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel güven ortamlarının sağlanması, örgütün etkin bir süreç içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamakta ve örgütün gelecekteki başarısını olumlu yönde etkilemesi düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgütsel güven otamına sahip olmasına bağlıdır. Çünkü çalışanın bireysel performansı sonuçta, örgütsel performansa dönüşmektedir.

Bu çalışma; yapı sektöründeki bir firmada faaliyet gösteren çalışanların, örgütsel özdeşleşmelerinin ve örgütsel güvenlerinin performansları üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılmıştır. Bu kapsamda 150 çalışandan alınan veriler ile çalışma tamamlanmıştır. Araştırma sonuçları, örnekleme yöntemi ve kısıtlıkları sebebiyle, şirket ve sektör grubuna genelleme içermemektedir, bulunan sonuçlarla sınırlıdır.

Yabancı literatürde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kavramları için yeterli kaynağa ulaşılmıştır. Ancak yerli literatürde, kaynaklar sınırlıdır. Sosyal Kimlik Kuramının örgütsel davranış alanına tatbiki sonucunda, örgütsel özdeşleşme kavramı doğmuştur. Örgütsel özdeşleşme; çalışanın örgütüne aidiyetlik duyusunu ifade ederken, çalışan bireylerin örgütlerine aidiyetliklerinin artırılmaları sonucunda performanslarına ve verimliliklerine etkileri üzerinde önemli perspektifler sunmaktadır.

Çalışmanın modelinde; bu çalışma kapsamındaki çalışanlarda, örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel güvenin çalışan performansını artırdığı öngörmektedir. Bu çerçevede veriler analiz edilmiş ve örneklem ile ilgili şu temel sonuçlara ulaşılmıştır: Bu kapsam çerçevesinde incelenen değişkenlerden elde edilen bulgularda, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven duygularının performanslarına etki etmediği dolayısıyla literatürü desteklemeyen nitelikte olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bilimsel bir amaç için yapıldığı ve çıkan sonuçların gizli kalacağı çalışanlara ifade edilse de, gerçek değerlendirmelerin kendileri için bir takım olumsuz sonuçlar oluşturabileceği düşüncesine sahip olabileceklerinden

performans değerleri ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemesine neden olmuş olabilir. Ancak bu çalışma kapsamında, 26-40 yaş aralığında çalışanların 56 yaş ve üzerine göre özdeşleşme düzey ortalamaları daha yüksek sonucu çıkmıştır. Yaptığımız çalışmanın sonuçlarına göre, şirkette yaş ortalamasını 26-40 yaş aralığında seçmeye özen göstererek çalışanların örgütsel özdeşleşmesi sağlanabilir. Bu sonuç, bu çalışma kapsamında sadece çalışanın örgütüne özdeşleşmesini artırabilir. Çalışan performansın da bir etki göstermeyebilir.

Şirkette beyaz yakalı olup beş yılı dolduran çalışanların, yönetici adayı olabilme hakları doğuyor. Beş yıldan sonra bu terfileri gerçekleşmeyen çalışanlarda zaman daha da ilerlediğinde motivasyonlarında ve performanslarında bir azalma olduğu görülebilmektedir. Bu duruma sebebiyet vermemek için ara kademe sayıları artırılabilinir. Yani daha çok uzmanlık alanları yaratılarak, sorumlu olarak tayin edilebilinir. Çünkü 15-20 yıl çalışıp da hala aynı odada aynı işi yapanlar çalışanlar mevcuttur. Bu durum çalışanın örgütüyle yabancılaşmasına sebebiyet verebileceğinden, örgütüne karşı özdeşleşme ve güven duygusundan da uzaklaşmasına neden olabilir.

Nitekim çalışanların, örgütün performansının üzerindeki olumlu etkisi, yüksek olmasıyla birlikte işletme personeline; yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödemektedirler. Ancak personelin, yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödeme uygulamasının miktarının azlığına rağmen, işletmenin yetişmiş personel devir hızı düşüktür. Dolayısıyla, yetişmiş personelin sadece iş bulma olanaklarının kısıtlı olması ve diğer işletmelerin de benzer bir ücret politikası izlemesi sebebiyle çalıştıkları işletmeden ayrılmadıklarını söylemek mümkündür.

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin bu çalışma kapsam içerisinde çalışan performansıyla istatistiki olarak ilişki tespit edilememesinin nedeni; günümüzde yaşanan ekonomik kriz sebebiyle çalışanların işsiz kalabilme riski, dolayısıyla her şeye rağmen örgütüne güven ve özdeşleşme duymadan işyerinde

çalışmalarına devam etmeleri olabilir. Aynı zamanda mevcut performanslar, kriz ortamında gerçek performansı yansıtmadığından da bu çalışma kapsamında ilişki bulunamamasına neden olmuş olabilir.

Uygulama sürecinde ulaşılan araştırma sonuçları; üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve çalışanların performansının düzenli olarak ölçümüne önem verilmesi ancak kurumsal performans ölçüm sonuçlarının ödül ve yükseltme sisteminin bir parçası olarak kullanılmaması açılarından eksiklik taşıdığı söylenebilir.

Balanced Scorecard uygulamasının, hedef belirleme ve neden-sonuç ilişkilerinin daha detaylı incelenmesinde fayda vardır. Balanced Scorecard uygulamalarının başarıya ulaşmasında, yöneticilerin desteğinin ve yönetim sistemlerinin rolü önemsenmelidir. Performans ölçmenin işletme iletişimi ve koordinasyonu noktasında değer yaratıp yaratmadığı gibi konularda süreçlerine yönelik çalışmalara odaklanmasıyla işletmenin daha başarılır sonuçlar alabilecektir. Bu sayede işletme, çalışanını önemsediğini gösterecek ve gerekli performansı çalışanından daha rahat alabilecektir.

Performans ölçümü, stratejik değişim sürecine ilişkin bir geri bildirim döngüsünün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişme sürecinin sekteye uğramasına neden olur. Sistemin eksik bilgi vermemesi için işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerini dikkate alması gerekmektedir. Bununla birlikte, dinamik bir çevrede bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir dönem sonunda da bunu uygulamak mümkün değildir. Bu nedenle performans ölçülerinin seçiminde rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılması gerekir.

Nitekim rekabet koşullarının zorlaması sonucu içsel süreçler perspektifine yeni birimler eklemek ve bunlar için uygun performans ölçüleri geliştirmek gerekebilir. Öte yandan, öğrenme perspektifi şablon olarak değişmese bile öğrenme faaliyetinin sınırsız olması nedeniyle günün değişen koşullarına uyum sağlamak amacı ile yeni eğitim programları uygulanması gerekecektir. Benzer şekilde, çalışan beklentilerinin ve memnuniyetlerinin sağlanması için farklı uygulamalar gerektirecek, dolayısıyla bunlar için de uygun performans ölçüleri saptanması şarttır. Dolayısıyla performans ölçümünde ve belirlenmesindeki bu çalışmaların, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine ve güven duymalarına katkısıyla beraber, belki de performanslarında artı bir güç sağlayabilir.

Yapılan araştırma sonuçlarının, kuramsal çerçevede ifade edilenlerinin aksine gerçekleşmiş olması, araştırmanın yöntemi ile ilgili bazı öz eleştirilerin ve ileride yapılabilecek araştırmalar için de bir takım önerilerin yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bunları ifade etmek gerekirse; çalışma kapsamında performans sonuçlarının gerçek performansı ne ölçüde göstermiş olduğudur.

Diğer bir konu ise; kişilerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven düzeylerine verdikleri cevapların ne kadar doğru olduğudur. Dolayısıyla çalışanlara uygulanan performans kriterleri objektif belirlemiş mi? Ve performansın nasıl ölçülebileceği hakkında eğitim verilmiş mi? Bunlara verilen cevaplar neticesinde performans değerlerinin, gerçek performans değerlerini ölçüp ölçmediğini anlayabiliriz. Bunu içinde işletmede uygulanan performans değerlendirmeden, doğru ve tam bir sonuç elde edebilmek için öncelikle Swot analizi yapılmalı, bu analizden elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin vizyon ve misyonu oluşturulmalıdır. Oluşturulan vizyon ve misyona ulaşabilmek için kısa ve uzun dönemli değerlendirmeleri yapmakta kullanılacak performans göstergeleri oluşturulmalıdır. Bu şekilde belirlenecek performans ölçütleri, çalışan performansı daha gerçekçi değerlendirmiş olacaktır.

Günümüzde iş hayatı gün geçtikçe daha çok profesyonelleşmektedir. Bununla beraber çalışanların özel hayattaki gereksinim çeşitliliği ve ihtiyaçlarından dolayı

tüketim de hızla artmaktadır. Bu ihtiyaçların temini için de belli bir parasal gelir gerekmektedir. İnsanlar bu geliri temin etme düşüncelerinden dolayı performansın itici gücü, şirketlerine özdeşleşmeleri ve güven duymalarından ziyade daha çok parasal etmenler etkili olabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamı dahilinde; çalışanların performansını artırmada pirim sistemine daha çok ağırlık vererek performans artırma çalışmaları sonuç verebilir. Ayrıca performansı artırmak için sosyal faaliyetlere zaman ayrılmalı ve motivasyon çalışmaları yapılmalıdır.

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin performansla istatistiki ilişkisi bu çalışma kapsamında olmamasına rağmen yöneticiler, yine de çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve örgütsel güvenlerini sağlamak için çalışmalarını devam ettirmeleri ve düzenlenen faaliyetlere katılımını teşvik etmelidir. Bu çabalar ile örgütle bütünleşmeleri sağlanarak bir şekilde çalışanların güven ihtiyaçlarını da tatmin edilmiş olunur. Ayrıca örgütün planlayıp yürüteceği bu faaliyetlerin de katkısıyla, örgüte karşı memnuniyetin arttırılması amaçlanmalıdır. Bunun için de Balanced Scorecard'ın, öğrenme ve gelişme boyutunda çalışan memnuniyeti ve çalışan devir oranı ile ilgili performans ölçütleri belirlenerek bu konularda önemli gelişmeler sağlanabilir ve değişimin izlenmesiyle gerekli durumlarda önleyici tedbirler alınabilir.

Sonuç olarak bu çalışma sonuçlarının sektörden kaynaklanan bir takım farklılıklar yarattığı düşünülebilir. Türkiye'de bu çalışmamızla ilgili araştırmaların az olması sebebiyle, değerlendirme yapmak zor. Ülkemizde bu uygulamalı çalışmaların artması gerekmektedir. Bu çalışma sonuçları, ileride yapılacak çalışmalar için yol göstermesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Altıntaş, Nilsen, ‘’Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları’’, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, ed. Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayınları, 2005.

Ağca, Veysel, Tuncer, Ender, ‘’Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması’’, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C. VIII, No. 1. 2006.

Akal, Zühal, ‘’Performans Kavramları ve Performans Yönetimi’’, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, Ocak 2003.

Aktuna, Metin, ‘’**İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

Altuncu, Ceyhan, ‘’**İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama**’’, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik, Yayınlanmamış Yüksek lisan Tezi, İstanbul, 1998.

Altunışık, Remzi v.d., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005.

Alsemur, Levon, ‘’Performans Yönetiminde Temel Stratejiler’’ (Çevrimiçi), http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man.html.

Ansari, Shahid L., “Behavioral Factors in Variance Control : Report on a Laboratory Experiment”, **Journal of Accounting Research**, 1976, Vol. 14, No.2.

Argüden, Yılmaz v.d., **Balanced Scorecard**, ‘’Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard’’, ARGE Danışmanlık Yayınları, No. 1, 2000.

Arkonaç, Sibel A, **Sosyal Psikoloji**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayım, 2005.

Ashforth, Blake E., Mael, Fred, ‘’Social Identity Theory and The Organization’’, **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, 1989

Asunakutlu, Tuncer, ‘’Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme,’’ **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Bahar, No. 5, 2001.

Asunakutlu, Tuncer, ‘’Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme’’, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz, No. 9, 2002.

Aşan, Öznur, Aydın, Eren Miski, **Örgütsel Davranış**, ed. Halil Can, İstanbul, Arıkan Basım Yayın, 2006.

Baba, Marietta L., “Dangerous Liaisons: Trust, Distrust and İnformation Technology in American Work Organizations”. **Human Organization**, Vol. 58, No. 3, 1999.

Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C. I, 3. bs., İstanbul, Avcıol Basım Yayım, t.y.

Barutçugil, İsmet, **Organizasyonda Duyguların Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Baykal, Ülkü, ‘’**Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma**’’, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilim Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Becker, Thomas E., vd., ‘’Foci And Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance’’, **Academy** of **Management Journal**, Vol. 39, No. 2, 1996.

Bekmezci, Mustafa, ‘’**Türk İşletmelerinin Balance Scorecard Yöntemi Açısından Alt Yapı Uygunluğunun Değerlendirilmesi**’’, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2008.

Burger, Jerry M., **Kişilik**, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınevi, 2006.

Büyükdere, B. Bengü, Solmuş, Tarık, ‘’İş Ve Özel Yaşamda Kişiler arası Güven’’. **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed. Tarık Solmuş, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007.

Cansever, Aydın Ferit, ‘’**Performans Yönetim Sistemi**’’, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2000.

Carmeli, Abraham, v.d., ‘’The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment And Job Performance’’, **Journal of Management Studies**, Vol. 44, No. 6, 2007.

Cengiz, Serhat, ‘’**Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**’’, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Aydın, 2008.

Clarke, Murray C., Payne, Roy L., “The Nature and Structure of Workers Trust in Management”, **Journal of Organizational Behvior**, Vol. 18, 1997.

Coad, Alan F., Berry, Anthony J., ‘’Transformational Leadership and Learning Orientation’’, **Leadership and Organization Development Journal**’’, Vol.19, No. 3, 1998.

Cook, John, Wall, Toby ‘’New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment’’, **Journal Occupational Psychology**, Vol. 53, No. 1, 1980.

Coşkun, Ali, ‘’Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı’’, **Bankacılık Dergisi**, No. 56, 2006.

Coşkun, Ali, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.

Cowles, Deborah L., “The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions”, **Management Decision**, Vol. 35, No. 4, 1997.

Çakmak, Nermin, Ocaklı Emre, ‘’Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?’’, (Çevrimiçi), http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf.

Çimen, Martı, ‘’**İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

Çoban, Cengiz, ‘’**Performans Değerlendirme ve TSK Örneği**’’, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetim Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

Çöl, Güner, ‘’Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi’’, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.VI, No.2, 2004, s. 3, (Çevrimiçi), http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004.

Dedehayır, Handan, “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”, **Kaynak Dergisi**, Ekim–Aralık 2002.

Demirel, Yavuz, ‘’Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. XV, No. 2, 2008.

Demirtaş, H. Andaç, ‘’Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar’’, **Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Bahar, 2003.

Demirtaş, H.Andaç, ‘’Sosyal Sınıflandırma, Kişiler Arası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet,’’ **Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Güz, 2004.

Dolma, Serkan, ‘’**Çalışanların Örgütsel Davranış Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi**’,’ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

Dönmez, Ali, "Bilişsel Sosyal Şemalar". **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi**, No. 14, 1992, s. 131.

Driscoll, James W. ‘’Trust And Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction’’, **Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 1, 1978.

Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., Harquail, Celia V., ‘’Harquail, Organizational Images and Member Identification’, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 39, No. 2, 1994.

Efraty, David, Wolfe, Donald M., ‘’The Effect of Organizational Identification On Employee Affective And Performance Responses’’, **Journal of Business And Psychology**, Vol. 3, No. 1, 1998.

Eraslan Ergün, Algun, Onur, ‘’İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı’’, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C.XX, No.1, 2005.

Erdem, Ferda, ‘’Örgütsel Yaşamda Güven’’, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış, İstanbul**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Erensal, Yasemin Claire, ’’Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranın Hesaplanmasından Yöntemsel Bir Yaklaşım’’, **Yöneylem Araştırması Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep-Adana, (Çevrimiçi), http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/162%20-%20TamMetin.pdf.

Erkoç, Zafer, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri: Terimler Sözlüğü**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006,

Farris, George F., Senner, Eldon E., Butterfield, D. Anthony, ‘’Trust, Culture and Organizational Behavior’’, **Industrial Relations**, Vol. 12, No. 2, 1973.

Fukuyama, Francis, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması,** Çev. Ahmet Buğdaycı, 3. bs., İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2005.

Freud, Sigmund, **Kitle Psikolojisi**, Çev. Kamuran Şipal, 3. bs., Cem Yayınevi, 2006.

Geçtan, Engin, **Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar**, 8. bs., İstanbul, Remzi Kitapevi, 1992.

Ghalayini, Alaa M., Noble, James S., Crowe, Thomas J., ’’An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness’’, **International Journal of Production Economics**, Vol. 48, 1997.

Glisson, Charles, Lawrence, R. James, ‘’The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams’’, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 23, 2002.

Gönenç, Handenur, ‘’**Strateji Odaklı Performans Yönetim Sistemi ve Stratejilerinin Uygulanmasında Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama Örneği**’’, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008.

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. XXIII, No. 2, 2003.

Güner, M. Fatih, Memiş, M. Ünsal, '' Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme'', **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. XVI, No. 2, 2007.

Hatipoğlu, Demet, ''**Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama**'', İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995.

Helvacı, M. Akif, ''Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi'', Ankara Üniversitesi, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. XXXV, No. 1-2. 2002.

Hogg, Michael A., Vaughan, Graham M., **Sosyal Psikoloji**, Çev. İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez, Ankara, Ütopya Yayınevi, 2007.

Holbrook, Robert L., "Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", **Social Justice Research**, Vol. 12, No. 3, 1999.

Hortaçsu, Nuran, **Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplar Arası İlişkiler**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 2007.

Hortaçsu, Nuran, **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 1998.

Hosmer, Laure Tone, ''Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics'', **Academy of Management Review**, Vol. 20, No.1, 1995.

Işığıçok, Erkan, ‘’Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi’’, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, No. 7, 2008.

Ittner, Chirstopher D., Larcker, David F., ‘’Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications’’, **Journal of Management Accounting Research**, No. 10, 1998.

İmamoğlu, Seval Erdem, **Kişiler Arası İlişkiler**, Ankara, Yeni İnsan Yayınevi, 2009.

İşcan, Ömer Faruk, ‘’Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişki Arasında Bireysel Farklılıklar’’, **Ankara Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, No. 11, 2006.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 11. bs., İstanbul, Evrim Yayınevi, 2008.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, 4. bs, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2007.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., ‘’Building a Strategy-Focused Organization’’, Improving The Practice of Management, **Ivey Business Journal**, Toronto, May/June 2001.

Kaplan, Robert S., Norton, David P., ‘’The Balanced Scorecard-Measures That Drive Peformance’’, **Harvard Business Review**, January-Ferbruary, 1992.

Karagöz, Ali, ‘’**İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rolleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki: Bursa İli Örneği**’’, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Karayiğit, Kaan Yakup, ‘’**Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma’’**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008.

Khan, Habib- Uz- Zaman, Halabi, Abdel Karim, ‘’Management Approach with Linkage to Balanced Scorecard (BSC): Evidence from a Multinational Corporation Bangladesh’’, **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 9, 2009.

Kıngır, Sait, Taşkınar, Erkan, ‘’Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, **Ayfon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** C. VIII, No. 1, 2006.

Kocacık, Faruk, ‘’Üniversite Gençliğinde Kimlik Bunalımı: Farklılaşma ve Özdeşleşme (Bütünleşme)’’, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyoloji Tartışmaları Dergisi**, Eylül 2003.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, 5.b.s., İstanbul, Beta Basım Yayım, 1995.

Korczynski, Marek, ‘’Güvenin Ekonomi Politiği’’, **Sosyal Bilimlerde Güven**, ed. Ferda Erdem, Ankara, Vadi Yayınları, 2003.

Kreiner, Glen E., Ashforth, Blake E., ‘’Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identifications’’, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, 2004.

Lee, Hyun-Jung, ‘’The Role of Competence-Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement’’, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 6, 2004.

Lee, Sang M., ‘’An Empirical Analysis of Organizational Identification’’ **Academy of Management Journal**, Vol. 14. No. 2, 1971.

Lewicki, Roy J., Bunker, Barbara B., ‘’Trust in Organizations: Devoloping and Maintaining Trust in Work Rrelationships’’, Ed., Roderik M. Kramer, Tom R. Tyler, **Trust In Organizations: Frontiers of Theory And Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J., Bies, Robert J., ‘’Trust and Distrust: New Relationship and Realities’’, **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 1998.

Lipponen v.d, ‘’Predicting The Different Profiles of Organizational İdentification: A Case of Shipyard Subcontractors’’, **Jouarnal Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005.

Mael, Fred A., Ashforth, Blake E., ‘’Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational İdentification’’, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 13, 1992.

Mael, Fred A., Ashforth, Blake E., ‘’Loyal From Day One: Biodata Organizational Identification and Turnover Aamong Newcomers’’, **Personnel Psychology**, Vol. 48, No. 2, 1995.

Mayer, Roger C., Gavin, Mark B., ‘’Trust In Management And Peformance: Who Minds The Shop While The Employess Watch The Boss?’’, **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 5, 2005.

Mc Allister, Daniel J., “Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 1995.

Meşe, Gülgün, ‘’**Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri**’’, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999.

Michalska, J., “The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise’s Effectiveness”, **13 th., International Scientific Conference**, Gliwice-Wista Poland, 16-19 May 2005.

Mishra, Aneil K., ’’Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust’’, Ed. Roderick M Kramer, Kramer, Thomas Tyler, **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996.

Möllering, Guido, ‘’The Nature Of Trust From Georg Simmel To A Theory Of Expectation’’, **İnterpretation and Suspension Sociology**, Vol. 35, No. 2, 2001.

Mustafayave, Lale, ‘’**Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisan Tezi, Kütahya, 2007.

Norreklit, Hanne, ‘’The Balance on The Balanced Scorecard: What İs The Score? A Rhetorical Analysis of The Balanced Scorecard’’, **Accounting Organizations and Society**, Vol. 28, No. 6, 2003.

Oğuz, Mustafa, ‘’Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları’’, (Çevrimiçi), http://www.yeniasya.com.tr/2006/12/05/egitim/default.htm.

Öncel, Levent, ‘’**Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleri ile İlişkisi**’’, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2007.

Örnek, Ali Şahin, ‘’Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. II, No.3, 2000.

Özbirecikli, Mehmet, Ölçer, Ferit, ‘’Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard’’, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XXXI, No. 2. Kasım 2002.

Özdemir, Müjgan Sağır, ‘’Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı’’, (Çevrimiçi), http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/e0928de075538c5_ek.pdf?dergi=113

Özden, M. Cemal, ‘’Performans Değerlendirme Sistemi: Bazı Önemli Noktalar’’, (Çevrimiçi), http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=32.

Özdoğan, B. Feride, Tüzün, İpek K., “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, C.15, No:2, Ekim, 2007.

Özen, Janset, ‘’Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet’’, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003.

Özgör, Burçin, ‘’**Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi**’’, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Akademisi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara, 2008.

Öztürk, Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.

Palmer, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri,** Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayın Yapım, 1993.

Polat, Soner, ‘’**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**’’, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Doktora Tezi, Kocaeli, 2007.

Reyhanoğlu, Metin, ‘’**Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**’’, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006.

Riketta, Michael, “Organizational Identification: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 66, 2003.

Rousseau, Denise M., ‘’Why Workers Still İdentify With Organizations’’, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, 1998.

Rousseau, Denise M. v.d., “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 23, 1998.

Semerci, Çetin, “Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004.

Scott, Craig R., Corman, Steven R., Cheney, George, “Development of Strucurational Model of Identification in The Organization”, **Communication Theory**, Vol. 8, No. 3, 1998.

Shamir, Boas, Kark, Ronit, ‘’A Single-Item Graphic Scale for The Measurement of Organizational Identification’’, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 77, 2004.

Sipahi, Beril, Yurtkoru, Serra, Çinko, Murat, **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

Smidts, Ale, v.d., ‘’The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification’’, **Erasmus Research İnstitute of Manegement**, 2000.

Sohn, Myung Ho, v.d., ‘’Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neihgbor Technique’’, **Expert Systems with Applications**, 2003, s. 4. (Çevrimiçi), http://ilovecisers.kaist.ac.kr/Research/file/132.pdf.

Stuart, Albert, v.d., “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges”, **Academy of Management Journal**, Vol. 25, 2000.

Şafak, Can, ‘’Performans Değerlendirmesi Neyi Amaçlıyor’’, (Çevrimiçi), http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=4205.

Şerbetçi, Berker, ‘’**İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama**’’, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bililer Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2007.

Şimşek, Muhittin, Nursoy, Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Ed. Rahime Demir, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.

Tajfel, Henri, ‘’Social Psychology of Intergroup Relations’’, **Annual Reviews Psychology**, Vol. 33, 1982.

Tan, Hwee Hoon, Lim, Augustine K. H., ‘’Trust In Coworkers And Trust In Organizations’’, **The Journal of Psychology**, Vol. 143, No. 1, 2009.

The Buttunwood Group, ‘’What Eactly Is a Best Practice’’, **Business Credit**, Vol. 106, No. 1, 2004, s. 43.

Tınaz, Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2005.

Toprak, Osman, ‘’**Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**’’, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2006.

Turgut, M. Fuat, Baykul, Yaşar, **Ölçekleme Teknikleri**, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992-1.

Tüzün, İpek Kalemci, ‘’Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri*’’*, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.13, 2007.

Tüzün, İpek Kalemci, **''Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**'', ''Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006.

Tüzün, İpek Kalemci, Çağlar, İrfan, ''Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma,'' **15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgesi,** Sakarya, 25-27 Mayıs 2008.

Tüzün, İpek, Çağlar, İrfan, ''Örgütsel Özdeşleşme kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi'', **Journal of Yaşar University**, 2008, (Çevrimiçi), http://209.85.129.132/search?q=cache:uzxKSgf1-IJ:joy.yasar.edu.tr/makale/9.sayi/2.pdf.

Tzafrir, Shay S., ''The Relation Between Trust, HRM Practices And Firm Performance'', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, N9. 9, 2005.

Uzbilek, Ayşegül, ''**Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği**'', Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

Uyargil, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.

Uygur, Akyay, ''Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması'', **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi**, No:1, 2007.

Van Dick, Rolf, ‘’Identification in Organizational Contexts: Linking Theory end Reseach From Social and Organizational Psychology’’, **İnternational Journal of Management Reveus.** Vol. 3, 2001.

Van Dick, Rolf, v.d., ‘’Category Salience and Organizational İdentification’’, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 78, 2005.

Van Dick, Rolf, v.d., ‘’The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?’’, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 77, 2004.

Van Knippenberg, Daan, Els C. M. Van Schie, “Foci Correlates of Organizational Identification”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, 2000.

Vural, Beril Akıncı, Coşkun, Gül, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın, 2007.

Yalçın, Azmi, Kılıç, Tamer, ‘’Farklı Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma’’, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Antalya, 23-25 Mayıs 2002.

Yaşar, Özlem, ‘’**Örgütsel Güvenin Örgütsel İklime Etkisi: Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**’’, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2005.

Yıldırım, Kadir, ‘’**Balanced Score Card Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması**’’, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

Yılmaz, Ercan, ‘’**Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**’’, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Konya, 2006.

Yücel, Pınar Zorlu, ‘’**Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma’’**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

EKLER

EK 1: FAKTÖR ANALİZ DETAYLARI

Faktör analizi 1:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	277,726
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,074	51,230	51,230	3,074	51,230	51,230
2	,859	14,311	65,541			
3	,722	12,039	77,580			
4	,586	9,770	87,350			
5	,480	8,007	95,358			
6	,279	4,642	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component 1
2. İşyerimi övüldüğünde, bunu kendime yapılmış iltifat olarak algılarım.	,771
1. İşyerim hakkında olumsuz konuşulduğunda, kendimi hakarete uğramış gibi hissederim.	,752
4. Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genelde "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.	,738
5. Çalıştığım işyeri hakkında medyada olumsuz eleştiriler duyduğumda mahcupluk hissederim.	,730
3. Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.	,693
6.Başka insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis. A 1 components extracted.

Faktör analizi 2 :

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	547,494
	df	45
	Sig.	,000

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,953	39,534	39,534	3,107	31,073	31,073
2	1,888	18,878	58,412	2,734	27,339	58,412
3	,929	9,293	67,705			
4	,694	6,944	74,648			
5	,552	5,521	80,170			
6	,513	5,127	85,296			
7	,460	4,603	89,899			
8	,406	4,063	93,962			
9	,342	3,422	97,384			
10	,262	2,616	100,000			

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
11.Çalıştığım işyerinin, çalışanlara karşı hakimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.	,812	,131
16.Çalıştığım işyerinin, çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.	,791	,162
12.Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.	,774	-,060
15.Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.	,765	,204
10.Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.	,693	,245
9.Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.	,164	,784
14.Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.	,169	,733
7.Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alış verişinde doğruyu söyler.	-,006	,721
8.Çalıştığım işyerindeki insanlar görüşme yaptıkları konularda yükümlülüklerine uyarlar.	,060	,678
13.Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.	,317	,673

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. A Rotation converged in 3 iterations.

EK.2: ANKET FORMU

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Bilim Dalı'nda öğrenim gören Ümit Demirci 'nin yüksek lisans tez çalışmasının anket uygulaması sorularıdır. Amaç işyerinde çalışanların, örgütlerine yönelik algılamalarını saptamaktır. Bu çalışmalardan elde edilecek veriler bilimsel araştırmada kullanılacaktır ve tamamen gizlidir. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu düşüncenin sizin görüşlerinize ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. *Cinsiyetiniz*

Kadın	
Erkek	

2. *Yaşınız?*

18-25	
26-40	
41-55	
56 ve üzeri	

3. *Medeni Durumunuz:*

Bekar	
Evli	

4. *Eğitim düzeyiniz:*

İlköğretim	
Lise	
Üniversite	
Y. Lisans	
Doktora ve üzeri	

5. *Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz:*

1 yıldan az	
1-5 yıl	
6-10 yıl	
11- 15 Yıl	
16 Yıl Üstü	

6. Toplam İş Tecrübeniz*:*

1 yıldan az	
1-5 yıl	
6-10 yıl	
11- 15 Yıl	
16 Yıl Üstü	

7. Statünüz*:*

Müdür	
Müdür Yardımcısı	
Uzman	
Uzman Yardımcısı	
Şef	
Memur	

Aşağıdaki ifadelerde her bir maddeye katılım düzeyinizi, seçeneği onaylayarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. İşyerim hakkında olumsuz konuşulduğunda, kendimi hakarete uğramış gibi hissederim.					
2.İşyerimi övüldüğünde, bunu kendime yapılmış iltifat olarak algılarım.					
3.Çalıştığım işyerinin başarısı benim başarımdır.					
4.Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genelde ‘’onlar’’ yerine ‘’biz’’ kelimesini kullanırım.					
5.Çalıştığım işyeri hakkında medyada olumsuz eleştiriler duyduğumda mahcupluk hissederim.					
6.Başka insanların çalıştığım işyeri hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.					
7.Çalıştığım işyerindeki insanlar görüş alış verişinde doğruyu söyler.					
8.Çalıştığım işyerindeki insanlar görüşme yaptıkları konularda yükümlülüklerine uyarlar.					
9.Çalıştığım işyeri güvenilir bir kurumdur.					
10.Çalıştığım işyerindeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.					
11.Çalıştığım işyerinin, çalışanlara karşı hākimiyet kurmak istediğini düşünüyorum.					
12.Çalıştığım işyerinin, sorunlarımızdan fayda elde edeceğini düşünüyorum.					
13.Çalıştığım işyerinin, verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.					
14.Çalıştığım işyeri çalışanlarını yanlış yönlendirmez.					
15.Çalıştığım işyerinin verdiği sözlerden kaçtığını düşünüyorum.					
16.Çalıştığım işyerinin, çalışanların zayıflıklarından fayda sağladığını hissediyorum.					
17.Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla ortak beklentileri hakkında adaletli fikir alışverişi yaptığını düşünüyorum.					
18.Çalıştığım işyerinin, çalışanlarıyla adaletli görüşme yaptığını düşünüyorum.					

EK: 3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Değerlendirme Sonucu

Dönem Adı:
Adı Soyadı :
Şirket :

Kişinin Yetkinlik Detay Raporu

Genel Durum

1	2	3	4	5

1. YÖN BELİRLEME

Vizyonerdir, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.

1	2	3	4	5

1.1. İş ve Zaman Planlaması Yapar

1	2	3	4	5

a. Hedeflere göre önceliklerini belirler

Kendi işlerinin önemini hedeflere göre doğru bir şekilde belirler; önceliklerini uygun şekilde ayarlar.

1	2	3	4	5

b. Kendi iş planını oluşturur

İşi tamamlamak için etkin bir şekilde zamanını ayırır; kendisinin ve diğer kişilerin programlarını düşünerek zaman çakışmalarını önler.

1	2	3	4	5

2. TAKIM ÇALIŞMASI

Ortak hedefe yönlenir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

2.1. Takımın Başarısına Katkıda Bulunur

Takım üyeleriyle bilgi paylaşır

Sahip olduğu önemli ya da ilgili bilgileri takım arkadaşları ile paylaşır.

1	2	3	4	5

1	2	3	4	5

b. Takımının ortak hedefini gerçekleştirilmesini kolaylaştırır

Takımın amaçlarının başarılması için önerilerde bulunur ve çıkan engellerin kaldırılması için çaba sarf eder.

c. Takım üyelerinin katkılarına önem verir

1	2	3	4	5

Takım arkadaşlarını dinler, herkesin kararlara katılımını destekler ve başarıları takdir eder.

1	2	3	4	5

d. Takıma bağlılığını gösterir

Takımın beklentilerine ve kurallarına uygun hareket eder, takımının sorumluluklarını yerine getirir.

1	2	3	4	5

3. İLETİŞİM

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

1	2	3	4	5

3.1. İletişim kurar

1	2	3	4	5

a. İletişim kurarken kendini etkili bir şekilde ifade eder

Konunun amacını ve önemini açıklığa kavuşturur; önemli noktaları vurgular.

b. İletişim tarzını karşısındaki kişilere göre ayarlar

Karşısındaki kişinin ilgisini korur, mesajı onların ilgileri, tecrübeleri doğrultusunda şekillendirir, anlamayı temin eder

1	2	3	4	5

c. İletişimde bulunduğu kişileri dikkatle dinler ve anlar

Kişilerin mesajlarına dikkat eder; mesajları doğru yorumlar ve uygun şekilde tepki gösterir.

1	2	3	4	5

d. Kişiler arası etkin ilişkiler kurar

Diğerleri ile iletişimde bulunurken sözleri ve hareketleri ile kişilerin kendilerine değer verildiğini, takdir gördüklerini ve dahil edildiklerini hissetmelerini sağlar.

1	2	3	4	5

3.2. İkna Eder

1	2	3	4	5

a. Karşısındakini ikna eder

Önerilen fikirlerin ve planların diğer kişiler tarafından kabul görmesini sağlamak için uygun etkileme yöntemleri kullanır.

1	2	3	4	5

5. İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

Kişiler/Gruplar arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder.

1	2	3	4	5

4.1. İşbirliği İçinde Çalışır

1	2	3	4	5

a. Organizasyon hedeflerini ön planda tutarak işbirliği içinde çalışır

Kendi çalışma alanına ilişkin hedeflerden çok, takımının veya şirketin hedeflerine öncelik tanır.

1	2	3	4	5

b. İş ilişkilerinde yardım etmeye gönüllü olur

İlişkide bulunduğu kişilerin hedeflerine ulaşması için yardım önerir.

1	2	3	4	5

5. SONUÇ ODAKLILIK

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.

1	2	3	4	5

5.1. Analiz eder

1	2	3	4	5

a. İşe yönelik gerekli verileri toplar

Gerekli bilgi ihtiyacını tanımlar; sorunları, problemleri ve fırsatları anlamak için bilgi toplar.

1	2	3	4	5

b. Topladığı verileri analiz eder

Çeşitli kaynaklardan toplanan bilgileri inceler, sınıflandırır ve raporlar.

1	2	3	4	5

5.2. Azimlidir

a. Sonuca ulaşmak için kararlılık gösterir
Zorluklara ve engellere rağmen hedeflere ulaşmak için çalışır; engelleri aşmak için farklı yaklaşımlar kullanır.

1	2	3	4	5

6. YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK

Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.

1	2	3	4	5

6.1. Sürekli İyileştirme Odaklıdır

1	2	3	4	5

a. İyileştirme fırsatlarını görür
Yenilikleri sürekli takip ederek mevcut iş yapış tarzını sorgular.

1	2	3	4	5

b. Yeniliklerin hayata geçirilmesinde aktif rol oynar

Yeni uygulamaları dener; sonuçları hakkında geribildirim toplar ve uygulanmasına yönelik destek verir.

1	2	3	4	5

c. Yaratıcı fikirleri üretir

Mevcut durumu iyileştirecek yaratıcı alternatif çözümler önerir.

1	2	3	4	5

7. KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME

Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.

1	2	3	4	5

7.1. Sürekli Öğrenmeye açıktır

1	2	3	4	5

a. Öğrenme ihtiyaçlarını belirler

Hataları öğrenme fırsatı olarak görür, geribildirim alarak ve farklı bilgi kaynaklarını kullanarak gelişim alanlarını belirler.

1	2	3	4	5

b. Bilgisini paylaşır ve çevresini geliştirir

Yeni edindiği bilgileri ve deneyimleri paylaşarak çevresinin gelişimine katkı sağlar.

1	2	3	4	5

c. Bireysel gelişim için öğrenme faaliyetlerini araştırarak etkin olarak yararlanır

1	2	3	4	5

Uygun öğrenme kaynaklarını belirler (eğitimler, kitaplar, makaleler, bireysel öğrenme faaliyeti, koçluk, iş başında öğrenme, vb.) ve bunlardan öğrenmeyi sağlayacak şekilde faydalanır.

d. Öğrendiklerini hayata geçirir

1	2	3	4	5

Yeni bilgi ve becerileri işinde uygular, deneme ve yanılma yoluyla bilgi ve becerilerini geliştirir.

8. FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

1	2	3	4	5

Esnektir, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.

8.1. Değişime Yardımcı Olur ve Farklılıkları Yönetir

1	2	3	4	5

a. Davranışlarını değişime uyarlar

1	2	3	4	5

Yeni ya da değişen durumlara uygun olarak davranışlarını hızla ve istekli bir şekilde değiştirir.

b. Değişiklikleri anlamaya çalışır

1	2	3	4	5

Yeni veya değişen iş durumlarını anlamak için sorular sorar.

c. Değişime ve yeniliklere olumlu bir şekilde yaklaşır

1	2	3	4	5

Bir değişim yaşanırken değişime açıktır, başkalarına olumlu bir şekilde söz eder ve yararlı yönleri üzerinde durur.

d. Farklılıklara açık ve uyumludur

1	2	3	4	5

Farklı kültür ve kişiler ile, farklı iş ortamlarında çalışmaya açıktır ve uyum gösterir.

9. MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır.

1	2	3	4	5

9.1. Müşteri Sadakati Oluşturur

1	2	3	4	5

a. Müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılar

Alışılmış iç/dış müşteri taleplerinde anında beklentiyi karşılar; beklenmedik durumlarda müşteriye uygun bir yaklaşım sergiler; beklentilerin ötesine geçebilme fırsatlarını değerlendirir.

1	2	3	4	5

b. Müşteri şikayetleriyle ilgilenir

İç/dış müşteri şikayetlerini / müşterinin dile getirdiği konuları çözmek konusunda kişisel sorumluluk üstlenir.

1	2	3	4	5

c. Müşterinin beklentilerini açıklığa kavuşturur

İç/dış müşterinin gereksinimlerini saptamak üzere sorular sorar, müşterinin gereksinimlerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol eder.

1	2	3	4	5

GÜÇLÜ YÖNLER

1. Analiz Eder
2. Sürekli İyileştirme Odaklıdır
3. İş ve Zaman Planlaması Yapar
4. Azimlidir
5. Müşteri Sadakati Oluşturur

1	2	3	4	5

GELİŞİME AÇIK YÖNLER

1. İletişim Kurar
2. İkna Eder
3. Değişime Yardımcı Olur ve Farklılıkları Yönetir
4. Takımın Başarısına Katkıda Bulunur
5. İşbirliği İçinde Çalışır

1	2	3	4	5