

**Received/ Makale Geliş** 16.05.2023  
**Published / Yayınlanma** 30.06.2023  
**Volume/ Cilt (Issue/ Sayı)** 7 (31)  
**ss / pp** 555-576

10.5281/zenodo.8118646  
Araştırma Makalesi  
ISSN: 2687-5640  
pejoss.editor@gmail.com

**Prof. Dr. Salih GÜNEY**

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

Istanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

**Özlem ŞAHİN**

<https://orcid.org/0009-0009-0098-8825>

Istanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul / TÜRKİYE

## **Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma**

### **The Effect of Strategic Management Processes on Organizational Commitment and Employee Performance: A Research Regarding This**

#### **ÖZET**

Küresel rekabet ortamında stratejik yönetim performans temelli bir yaklaşım olmasına istinaden stratejik yönetim süreçlerini uygulayan her işletmenin örgütsel bağlılık ve işgören performansı ile arasında bir ilişki vardır. İşletmelerde uygulanan stratejik yönetim süreçlerinin “örgütsel bağlılık” ve “işgören” performansına olan etkisi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde stratejik yönetim süreçlerinin, örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkilerinin olup olmadığı bilimsel yöntemle ele alınacak, elde edilen sonuç ve bulgular ilgili tarafların (işletmeler, araştırmacılar, okuyucular vs.) yararına sunulacaktır. Bu araştırmanın, stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık, işgören performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olup olmadığını göstermek isteyen gelecekteki araştırmacılar için de uygun olması beklenmektedir. Çalışma sonuçlarının stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesine sağladığı katkı ile akademik literatür açısından, aynı zamanda başarı ile uygulanan stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılığa ve işgören performansına olumlu etkileri açısından da çalışma önem arz etmektedir. Bu çalışma stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı kavramlarını kapsamaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin verileri neticesinde; stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına yönelik pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu elde edilen bulgulardandır. **Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Performans, İşgören Performansı, Performans Değerlendirme.

#### **ABSTRACT**

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

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

## 1. GİRİŞ

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Stratejik Yönetim

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

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

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

- Stratejik yönetim, bir işletmenin varlık sebebini, faaliyetinin ne olduğunu ve amaçladığı hedefleri meydana getiren yönetim tekniğidir (Hoşkara, 2007: 126).
- Stratejik yönetim, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek ve uzun vadede ayakta kalabilmek için mevcut tüm kaynaklarının randımanlı ve etkili bir biçimde kullanılmasıdır (Çıkmak, 2012: 7).
- Stratejik yönetim, etkili stratejileri formüle etmeyi, uygulamayı ve bunların sonuçlarını değerlendirmeyi, kontrol etmeyi amaçlayan kararlar ve faaliyetler dizisidir (Yıldız, 2020: 7).
- Şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için kendini ve çevresini değerlendirme sürecine verilen isimdir (Ersarı, 2018: 21).

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

Stratejik yönetim, değişen çevre koşullarında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine, mevcut kaynaklarına göre karar verilmesini gerekli kılar. Verilen kararlar işletmenin bilgi odaklı, gelişime açık bir yönetim şeklinin benimsenmesini, uzun vadeli değişimlerin planlı olarak önceden anlaşılmasını kolay hale getirmektedir. Bu sayede işletmenin büyümesi, elde etmiş olduğu başarı, dış faktörlerin olumsuz etkilerinden korunarak planlanmış ve kontrol edilmiş olur (Şeker, 2012: 12). İşletme için mevcut şartların dikkate alınması bu anlamda önem arz eder.

Stratejik yönetimin amacı, işletmenin uzun vadede verimliliğini arttırmak ve performansını maksimum düzeye çıkarmaktır. Takım çalışmasına bağlı olarak işletmenin amaçlarına ulaşmasının önemini dikkate alır. Aynı zamanda işletmenin iç ve dış çevresini analiz etmeye olanak sağlar. İşletmeye içeriden veya dışarıdan gelecek beklentilere cevap verebilme, işletmenin geleceği öngörmesine, kurumu müşterek bir amaca sevk etme, çevreye uyumlu faaliyette bulunmaya olanak sağlar (Çıkmak, 2012:7). Stratejik yönetim, işletmenin yönetim sürecinde oldukça büyük bir paya sahiptir. Bir süreç olarak stratejik yönetim, işletmenin ne yapması ve ne şekilde yol alması gerektiği konusunda kararlara varabilmeyi sağlamaktadır.

İşletmeler için stratejinin önemli olmasının iki ana nedeni bulunmaktadır. İlki, üst yönetimin işletmenin iş akışını nasıl yürüteceğini dinamik bir şekilde planlaması gerektiğidir. İyi planlanmış bir stratejinin kurumun rekabet üstünlüğü sağlama, ayakta kalabilme, müşteri memnuniyeti sağlama yolunda iyi bir avantaj kazanmasını sağlar. İkinci önemli neden ise etkili bir strateji planlamanın ve uygulamanın şirkete büyük ölçüde kâr avantajı, yatırım getirisi sağladığıdır.

Yöneticilerin stratejik yönetimin önemine istinaden tüm birimlerinde ayrı ayrı strateji planlamaları gerekir. Planlanan stratejilerin zamanlamasının ve takibinin başarılı bir şekilde izlenmesi gereklidir. İşletme için gerekli olan mali ve teknik imkânların sağlanması da yöneticilerin sorumluluğundadır. Sorun teşkil edecek problemleri kimlerin, nasıl çözüme kavuşturacağı ve bir karara bağlayacak olduğu da yönetici ve ilgili birimlerin ortak çözümü ile sonuca ulaşır (Avcu, 2016: 5). Birim özelinde stratejilerin planlanması ve takibi başarı elde etmek için önemlidir.

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

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

İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin üç temel aşaması vardır. Bu aşamalar stratejilerin geliştirilmesi, stratejilerin uygulanması, stratejilerin sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi olarak sıralayabiliriz. Tüm bu süreçlerden her biri kendine ait alt adımlardan oluşur (Önder, 2001: 10). Bu adımlar stratejinin başarıya ulaşabilmesinde oldukça önemlidir.

Stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalar stratejilerin geliştirilmesi ile başlar ve bu süreçte işletmenin durumunun analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanır. Bu ilk adımda Çevre Analizi,

Kaynakların Analizi ve Değerlerin Analizi gerçekleştirilmektedir. Çevre Analizinin alt adımları Endüstri Yapısının Analizi ve Ürün/Pazar Analizinden oluşmaktadır. İşletmenin dış çevresinde karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatlar belirlenip pazar ve ürün segmentasyonu, pazarın büyüklüğü, tedarik yapısı incelenir. Kaynakların Analizinin alt adımları ise Fonksiyonel Analiz ve Stratejik Kabiliyet Analizinden oluşmaktadır. Fonksiyonel analiz, Değer Zinciri Analizi ve işletme fonksiyonlarının değerlendirilmesi adımlarını içerir. Stratejik Kabiliyet Analizinin içeriğindeki adımlar ise beşeri kabiliyetler ve operasyon, organizasyon değerlendirmesidir. Ortak değerlerin incelenmesi ve şirket kültürü Değerlerin Analizi anlamına gelmektedir. Bu süreçte şirketin amaç ve misyonu, temel değerleri açıklığa kavuşturulmaktadır. İstikamet ve strateji belirleme, stratejik analiz, strateji uygulama ve değerlendirmeye Değerlerin analizi temel oluşturacaktır. Stratejik seçim aşamasında analiz süreci sonunda elde edilen bilgiler ışığında alternatifler belirlenir ve bu alternatifler arasında en doğru stratejinin seçilmesi adımları yer alır. Stratejilerin uygulanması için en önemli olan iyi bir organizasyondur. İşletme için seçilen stratejiye göre yöneticilerin sorumlulukları ve yetki alanları düzenlenmelidir. Örgüt kültürünün yeni stratejilere adapte olması ve işletmenin belirlediği yeni hedeflerine uyumlu ortak değerler türeterek çalışan personelini motive etmesi stratejilerin başarılı olabilmesi için mutlak surette gereklidir (Önder, 2001: 13). Bu aşamalar sonucunda ulaşılan veriler, yapılan analizler ve seçimler, alınan stratejik kararlar işletmelerin çok önemli fırsatlar yakalayabilmelerine, işletmelerin uzun dönemli ayakta kalabilmelerine avantaj sağlamaktadır.

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

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

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

Örgütlerin belkemiği olan insan kavramının değişim özelliği ile beraber zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili değişik tanımlamalar yapılmıştır. Çalışanların 1960'lı yıllarda maddi sebepler nedeniyle örgütsel bağlılık duydukları açıklanmıştır. Yapılan 1970'li yıllardaki çalışmalarda ise çalışanların örgütün değerlerine duygusal olarak bağlı kalması şeklinde anlatılan örgütsel bağlılık kavramının ele alınan yönü yalnızca duygusal yönüdür. Bu dönemden sonrasında örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların anlamının yeterli olmaması sonucunda yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlar çoğunlukla örgütsel bağlılığı çalışanla örgütün arasındaki psikolojik bir durum şeklinde ifade etmiştir. Zamanla değişmekte olan insan psikolojisi ise örgütsel bakış açısının da devamlı değişeceğinin bir kanıtıdır (Öztürk, 2013: 8-9). İnsanın değişimi ile beraber örgütsel bağlılık ile ilgili yeni tanımlamalar yapılmaya da devam edilecektir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- İşgörenlerin örgüt ile olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur (Kılınç, 2013: 32).
- İşgörenlerin belirli bir davranış tarzına bağlılık göstererek, net bir ödül ya da ceza olmasa da yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir (Kılınç, 2013: 32).
- Çalışanların amaçlarıyla ve örgütle özdeşleşmesiyle beraber örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir (Eğilmezkol, 2011: 36).
- Bireyi belli bir fikre, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranıştır (Budak, 2009 :33).
- Maddi kaygılar düşünülmezsizin örgütte kalma arzusu duyarak örgütün amaç, hedef ve değerleri ile özdeşleşmesidir (Çelik, 2017: 23).
- Çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzularının olmasıdır (Güney, 2020a: 277).

- Çalışanın işten ayrılmaması ve örgütün yaşamını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için beklenenden daha fazla çaba ve en üst düzeyde performans göstermesidir (Güney, 2020a:278).
- Kurumun amaç ve çıkarları yönünde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Güney, 2020b:365).

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

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere dayanarak bilim adamları örgütsel bağlılığın üç temel boyutunun olduğunu belirlemişlerdir. Bu boyutların açıklaması aşağıda verilmiştir.

#### 2.2.1.1. Uyum Boyutu

Örgütsel yaşamda çalışanlar eğer tutum ve davranışlarını mevcut inanç ve değerler nedeniyle değil de ödül elde etmek için sergiliyorlarsa bunun sonucunda gerçekleşen bağlılık uyum boyutundandır. Kısaca uyum boyutu, ödüllere dayalı bir araçsal bağlanmayı ifade eder.

Uyum boyutunun amacı belirli dış ödülleri kazanmaktır. Çalışanlar hal ve hareketlerini belli kazançlar elde etme ve belli cezaları bertaraf etme temeline dayandırmaktadır (Budak, 2009: 47). Buradan yola çıkarak çalışanlarda uyum boyutunun etkili olabilmesinin nedenleri mevki, makam, statü elde etmek, saygınlık kazanmak, tanınır olmak diyebiliriz.

#### 2.2.1.2. Özdeşleşme Boyutu

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

Özdeşleşme boyutunda çalışan örgüte karşı sorumluluk hissetmekte ve örgütle arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Örgüt için özveride bulunmaktan vazgeçmez ve çalıştığı örgütün tüm özelliklerini kendisine uyarlamak için çabalar. Tam anlamıyla örgüt ile çalışan arasında bir özdeşleşme durumu söz konusudur (San, 2017: 20). Çalışan bu durumda örgütün üyesi olmaktan mutluluk ve gurur duymaktadır.

#### 2.2.1.3. Benimseme Boyutu

Benimseme, örgütün değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması ve örgütün değerlerinin çalışanın davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir. Bu boyutta çalışan kişisel değerleri, davranışları ve tutumlarını örgütün değerleri ile uyum içerisinde görmektedir. Benimseme boyutu çalışan ile örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütlerin en çok arzu ettiği bağlılık boyutu olarak benimseme boyutu karşımıza çıkmaktadır (Ünal, 2011: 48). Çünkü bu boyut kendi kendini devam ettiren bir boyuttur.

Çalışanların ve örgütlerin değerleri arasında bir uygunluk söz konusu ise bunun sonucunda ortaya çıkan bir boyuttur. Çalışanlar her zaman kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumun olmasını isterler. Eğer uyum varsa çok mutlu hissederler ve uzun yıllar örgütte çalışmak isterler. Örgütsel açıdan baktığımızda en çok arzu edilen bağlılık boyutu benimseme boyutudur. Çünkü benimseme boyutunun yüksek düzeyde seyretmesi örgütün başka konularda örgüt çalışanlarını etkilemesini kolay hale getirir (Güney, 2020a: 280).

### 2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütün başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen şartlarından biri örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin olarak çalışmasıdır. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte karşı olumsuz hisler beslemeye başlaması sonucunda yeni bir iş aramaya başlaması daha da kötüsü işten ayrılması ne örgüt ne de çalışan tarafından tercih edilecek bir netice değildir. Böyle olumsuz bir durum ile karşılaşmamak için örgütsel bağlılığı etkileyecek faktörlerin tespit edilip geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çaba sarf edilmesi beklenebilir.

Çalışanların örgüte duydukları bağlılığı etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirsizliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, güvenlik, özerklik, karar alma sürecine katılım, iş içinde yer alma, alınan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller şeklinde ifade etmek mümkündür (Çetin, 2004: 99-100).

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Örgütsel bağlılığı yükselten birçok faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı yükselten faktörlerin açıklaması aşağıda verilmiştir.

#### 2.2.3.1. Denetim

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

Denetim, örgütçe benimsenen hedefler ve alınan görevlerin ne derece doğru, verimli ve faal olduğunu eğer gerçekleşmediyse nedeninin ne olduğunu denetlemelidir. Ödül ve ceza sistemiyle beraber yürütülen bu mekanizmanın yapıcı olması, adil olması ve motive edici olması gerekmektedir (Yazkan, 2019:85). Yapılan adaletli ve etkin bir denetim çalışanlar üzerinde olumlu yönde bir etki gösterecek ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

#### 2.2.3.2. Vizyon

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

Örgütlerde öğrenme yönlülüğünün üç ana ögesi açık görüşlülük, öğrenme bağlılığı, paylaşılan vizyondur. Açık görüşlülük, alışlagelmış olandan farklı davranma ve yeni düşüncelerin onay alma isteği ile ilgilidir. Öğrenme bağlılığı, örgütün öğrenme ile alakalı hareketlerini ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon ise öğrenme odaklı örgütlere yön tayin eden ana faktörlerdendir. İleriye dönük ulaşılmak istenen hedefleri ifade eden vizyon çalışanların kendi aralarında paylaşıldıkça değeri artmaktadır. Bir kurumun ilerideki hedefleri ile ilgili bilgi vermesi vizyon olarak tanımlanabilir (Khodashenas, 2020:105-106). Örgütün güçlü bir vizyona sahip olması çalışanların motivasyonunu artırmakta ve onları geleceğe yönlendirmektedir. Aynı zamanda çalışanları örgüte bağlamaktadır. Özetle her bir çalışana sunulan örgütsel bir vizyon, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinde artışa vesile olur.

#### 2.2.3.3. Takım Çalışması

Takım, iki veya daha fazla kişinin bir iş ya da amaç sebebiyle almış oldukları ortak karar ve planları uygulamaya koyan aynı zamanda bu karar ve planları sonuca ulaştıran kişilerdir (Eren, 2004: 443) Takım halinde yapılan çalışmalar, bireysel yapılan çalışmalardan daha fazla verimlidir.

Takım çalışması, çalışanların faal planlar yapmalarını, motivasyonlarını artırmalarını, paylaşımda bulunarak işi daha verimli ve kaliteli yapmalarını sağlarken aynı zamanda iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında artışa vesile olmaktadır. Bireysel açıdan çalışanların karar aşamasına etkin olarak dahil edilmeleri yönetim tarafında kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bu durumda örgütsel bağlılığın artıracaktır (Çelik, 2017: 50). Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma bulunmamaktadır.

#### 2.2.3.4. Mücadele

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

Örgütün yeni yetenek ve beceriler kazanabilmeleri için çalışanlarını motive etmelidir. Monotonluk ve rutin görevler çalışanların sıkılmalarına ve motivasyonlarında düşüşe sebep olur. Bunun engellenebilmesi için çalışanlara verilen görevleri onlar adına daha anlamlı duruma getirmek, onlara teknik destek sağlamak, araştırma yapabilmeleri için onları desteklemek, cesaretlendirmek, çalışma ortamlarını iyileştirmek önem arz etmektedir (Yazkan, 2019: 84-85). Çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen etkenlerden biri de çalışanlara verilen işin mücadele gerektirmesidir.

### 2.2.3.5. Yapılan İşin Karşılığını Almak

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

Çalışan ve örgütün arasındaki örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki değişim esnasında gerçekleşir. Çalışan eğer örgütten bir çıkar sağlar ya da herhangi bir ödül alırsa bunun karşılığında varlığını örgüte adamaktadır (Bilgiç, 2017: 37). Çalışanlar örgütlere verdikleri emek karşılığında alacakları ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadır. Ortak menfaatler ne oranda artarsa örgütsel bağlılık da o oranda artış gösterir.

### 2.2.3.6. Değer Verme

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

Değer verme, örgütün çalışanlarının hepsine aynı içtenlik ve samimiyetle davranılması gerektiğini ifade eder. Kendini değerli hisseden çalışanlar mutludurlar ve örgütsel faaliyetleri yürütme konusunda kendilerine güven duyarlar (Ada, Alver & Atlı, 2008: 487-518). Bu suretle iş ortamının daha huzurlu ve verimli olmasına değer vermek ve bunu çalışanlara hissettirmek, çalışanlar ile örgüt arasındaki etkili iletişimin dilini geliştirmek örgüt için önemli politikalardan biri olmalıdır.

### 2.2.3.7. Sağlıklı İletişim

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

Çoğunlukla kendileri üzerinden yürütülen politikaları çalışanlar anlamakta zorlanırlar. Bu yüzden örgütler çalışanlarına karşı kartlarını açık oynamak durumundadırlar (Balay, 2000: 118). Böylelikle belirsizlikleri ortadan kaldırarak motivasyonu daha yüksek ve verimliliği artmış çalışanların olduğu örgütte örgütsel bağlılık da artmış olur.

### 2.2.3.8. Teknoloji

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

Teknolojinin örgütlere getirmiş olduğu birçok yenilik sayesinde örgütler çalışan sayısında azalmaya gitmekte ve bu durum çalışanlarda işten çıkarılma endişesi yaratmaktadır. Örgütlerde teknoloji ile birlikte kaliteli üretimin önemi artmış fakat çalışanların birbirleriyle değil de makinelerle kurdukları ilişki örgütsel iletişimi zayıflatmıştır (Kutlu, 2019: 96). Doğru bir şekilde kullanılmayan teknoloji olumsuz sonuçlar doğurur. Örgütler bunun önüne geçebilmek için beyin ve makine gücünü eşgüdümlü kullanmaya dikkat etmelidir.

### 2.2.3.9. Geliştirme

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

Çalışanlara verilen eğitimler, çalışanların iş konusunda yenilenmelerini ve yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olur. Eğitim alan çalışan işinde daha motivasyonu yüksek ve verimli olur. Böylelikle örgütsel bağlılığı da artar (Güney, Akalın & İlsev, 2007: 243) Kısaca geliştirme eylemleri çalışanlarda işe yönelik olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.

### 2.2.3.10. Örgüt Kültürü

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

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

Örgütlerin aynı insanlar gibi kişilik sahibi olduğu düşünülür. Örgütler yeniliklere açık veya tutucu, destekleyici veya uzak, esnek veya katı olabilirler (Ekinci, 2021: 33). Örgütlerin bu yaklaşımı içlerinde farklı yaşamları barındıran bir yaşam formu, bir düşünce sistemi şeklinde algılanmasını sağlar.

Örgütler için verimliliği arttırabilmek adına maliyetlerin düşürülmesi, kaynakların optimum kullanılması önemli bir konudur. Örgütün en önemli kaynağı da işgücüdür. İşgücü hem kendisi bir kaynak olduğu gibi aynı zamanda diğer kaynakları da kullanacak bir güç niteliğindedir. Buradan da anlaşılacağı üzere her işin ucu bireye dayanmaktadır (Budak, 2009: 35). Örgüt için işgören çok önemli bir konumdadır.

İşgörenin çalıştığı örgüte bağlılık hissetmesini sağlayacak birçok faktör vardır. Maaş, prim gibi maddi imkânlar, işgörenin iş hayatı ve özel hayatı arasındaki denge, örgüt tarafından düzenlenen kültürel faaliyetler, işgörene uygulanan yönetim politikaları, örgütteki kişisel eğitim ve gelişme olanakları gibi faktörler bu konuda oldukça etkilidir (Öztürk, 2018: 5). Çalışanlar çalıştıkları örgütte bu faktörlerin varlığının yarattığı olumlu etki sayesinde örgüte karşı aidiyet hissedeceklerdir.

Bir örgütün hiç şüphesiz en değerli varlıkları çalışanlardır ve çalışanların görev ile sorumluluklarına olan yaklaşımlarının özverili olması beklenir. Bu samimi yaklaşım tarzı örgütsel bağlılığı gösteren önemli göstergelerden biridir. Günümüzde en etkili iletişim biçimi olarak örgütsel bağlılığı örnek göstermek doğru olacaktır. Örgüt içinde örgütsel iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (Güney, 2011: 251).

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

Çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olması örgütsel başarı elde etmenin en önemli unsurlarındandır. Örgütsel başarıya yakalayabilmek için yönetim ve yöneticilerin ellerindeki entelektüel sermayeyi iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Başarılı bir yöneticinin çalışanların örgüte karşı bağlılığını arttıracak her türlü önlemi alması gerekmektedir. Çünkü çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasında çok sıkı ve anlamlı bir bağ bulunmaktadır (Arıkan, 2019: 103). Doğru orantı ile ilerleyen bu sıkı ilişki başarıyı beraberinde getirmektedir.

### 2.3. İşgören Performansı

Günümüzde iş hayatındaki rekabette ön plana çıkabilmek, başarılı olabilmek ve değişimlere çok hızlı bir şekilde adapte olabilmek için yapı olarak dinamik olmak gerekir. Bu durumun önemini kavrayan işletmeler, devamlı olarak bir değişimin söz konusu olduğu günümüzde örgütsel verimliliğin ve yönetsel etkinliğin kilit noktasının “insan” olduğunu kabullenmişlerdir. Bu bağlamda insanın değerli olduğunun farkına varmak bir noktaya kadar önem arz eder. Asıl önemli olan insan kaynağından maksimum oranda fayda sağlamak ve bu kaynağa yatırım yaparak geliştirmeyi sağlamaktır. Bu sebeple günümüzde performans ve performans değerlendirme kavramları şu zamana kadar yapılan tartışmalardan çok daha fazla tartışılır hale gelmiştir. Bunun sonucunda da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Ortaya çıkan bu değişimlerin en önemlisi “işten çıkarma sistemi” algısı yerine “potansiyeli kullanma ve geliştirme” mantığının gelişmiş olmasıdır (Öztürk, 2014 :39). Bu mantalite ile performans kavramı daha da ivme kazanmış olacaktır.

Performans kavramının ilk olarak söz konusu örgütün kendi başarı ölçütlerinin ve standartlarının dikkate alınarak özümsemesi şarttır. Her örgütün kendine ait bir yapısı ve işleyişi vardır. Örgütlerin bazıları üretim ve imalat gibi fiziken işçilik gerektiren ve yine sonunda somut objelerin sunulduğu hizmetlerde bulunurken, bazı örgütler ise talep, istek ve ihtiyaçlara istinaden soyut hizmetlerde bulunur. Örgütlerin verdiği hizmet ne olursa olsun müşteri memnuniyeti sağlamak açısından örgütteki çalışanların en iyi şekilde hizmet vermesi istenir. Bu nedenle performans kavramının özümsemesi ve



performans ölçümlerinin düzenli olarak yapılması örgütler açısından oldukça önem arz etmektedir. Performansın önemine istinaden bir diğer unsur da yöneticiler tarafından çalışanların kabiliyetlerinin saptanması ve eksik noktalarının tespit edilmesi gerektirir. Bu unsurların saptanmasında hatalar veya geçen zaman içerisinde yapılan tespitlerde değişiklik söz konusu olmaktadır.

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

Bir örgütte yapılan performans değerlendirme sistemi sayesinde, örgüt çalışanlar ile yapmış olduğu iş anlaşması şartlarının ne oranda sonuç gösterdiğini, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerinin işlerine nasıl yansıdığını ve çalışanın iş tanımındaki standartlara başarısını ne ölçüde yansıttığı tespit edilebilir. Örgütler için performans değerlendirmesi arzu edilen ücret sisteminin kullanılmasına, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine, çalışanların seçimine, işten çıkarılmasına, atanmasına, yetki verilmesine, iş değişikliğinde uygulanan etki düzeyi yüksek bir sistemdir (Sarıcı, 2020 :8-9). Performans değerlendirme sistemi kurmak ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak kolay değildir. Performans değerlendirme sayesinde alınan raporlar yöneticilerin çalışanlar ile ilgili fikir sahibi olmalarını sağlar ve bunun neticesinde iyi çalışanların ödül ile teşvik edilmesi kötü çalışanlara ise kendilerini geliştirebilmeleri adına fırsat verilmesi bakımından önem arz eder.

Uzmanlarca ve bilimsel yöntemlerle yapılacak olan performans değerlemenin hem yöneticilere, hem çalışanlara hem de örgüte olan yararları vardır. Bunun aksini inkar etmek mümkün değildir. Çalışanların moral ve motivasyonunu artırması, adilane bir ödül ve ücret sisteminin yapılmasına imkan vermesi, çalışan ve yöneticilerin birbirini tanımaları performans değerlemenin yararlarından bazılarıdır (Güney, 2019: 190).

Örgütler varlığını devam ettirmek için performans değerlendirme sürecini uygulamaya koyarlar. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olması gerekir (Güney, 2020c: 299). Örgütteki tüm çalışanların performanslarının toplamı örgütsel performansın toplamını ortaya koyar. Performans değerlendirmesinin iki temel amacı vardır. Biri personeli geliştirmek, diğeri de personelin ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasıdır.

### 2.3.1. Performans Değerlendirmenin Amacı

Birinci amaç ile personele yapılan performans değerlendirmesi sonucu iş tanımı ile ilgili bilgi, kabiliyet, eğitim, beceri ve davranışlarının tetkik edilip eksik yönlerinin tespiti ve personelin bu eksik yönlerini geliştirmesi için fırsat sunulmaktadır (Kayhan, 2010: 5). Aynı zamanda personel bu değerlendirme ile görev tanımındaki işte ne derece başarılı olduğunu anlar ve o işe ne derece ulaştığının farkına varıp güçlü ve eksik yönlerinin farkına varır.

İkinci amaç ile çalışana yapılan performans değerlendirme sonucu iyi olduğu takdirde çalışanın ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi, ücretlendirme gibi iyileştirmeler söz konusu olmaktadır. Performans değerlendirme sonucu iyi değilse cezalandırma, işten çıkarma, görev değişikliği gibi kararların uygulamaya konulmasında kullanılmaktadır (Erdemir, 2021:8). Performans değerlendirme sonuçlarına istinaden personel üzerinde aksiyon alınmaktadır. Personel performansını değerlendirmedeki asıl amaç örgütün amaç ve hedeflerinin yöneticiler tarafından personele benimsetilmesi ve bu amaçlara ulaşabilme konusunda personelin yapabileceğinin en iyisini yapmasını sağlamak, yöneticinin de personellerin de huzurlu bir şekilde çalıştığı iş ortamına kavuşturmak olmalıdır.

### 2.3.2. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yapılırken bazı hatalar yapılabilmektedir. Performans değerlendirme sırasında en çok yapılan hataların açıklaması aşağıda verilmiştir.

### 2.3.2.1. Hale Etkisi

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

Tablo 1’de görülen değerlendirme faktörleri aynı alanda olduğu takdirde hale etkisinin artmakta olduğu görülmektedir. Örneğin, iş bilgisi konusunda iyi izlenim bırakan bir çalışan, iş birliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazı zamanlarda da bunun tam aksi bir durum seyreder. Değerleme yapan kişinin gözüne çarpan bir zayıflık bütün faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine sebebiyet verebilir. Böyle durumlarda değerlendirme yapan kişinin yanıltılmış olabileceği düşünülerek elde edilen verilere güven duyulmaz ve tekrardan gözden geçirilir. Hale etkisine bir örnek Tablo 1’de gösterilmiştir (Şentürk, 2015 :13):

**Tablo 1. Hale Etkisi Tablosu**

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

### 2.3.2.2. Belirli Puan ya da Derecelere Yönelme

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

Yöneticilerin çalışana gereğinden fazla puan verme eğiliminde olmalarının sebepleri çalışanlara iyi bir insan izlenimi vermek, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, kendi çalışanlarını diğer departmandaki çalışanlardan daha üstün olduğunu üst yönetime gösterme çabalarıdır. Düşük puan verme sebepleri olarak da değerlendirme yapacak kişinin mükemmeliyetçi kişiliği, performansını yüksek gösterdiği çalışanın ileride kendi yerine geçeceği korkuları, bireysel sorunlar, örgütün standartlarının yüksekliği sayılabilir. Bazı örgütlerde ise puanlama orta düzeyde seyredebilmektedir. Aslında bu da yine değerlendirme yapan kişinin bazılarını çok yüksek bazılarını çok düşük puan vermesi ile ilgilidir (Karahana, 2019 :44). Bu tarz örgütlerde performans esasına dayalı ücretlendirme tam olarak doğru işleyemediği için motivasyonda düşüşler ve verimsizlik meydana gelmektedir.

### 2.3.2.3. Yeni Oluşan Olaylardan Etkilenme

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

Çoğunlukla geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde yetişen yöneticiler, yeni gerçekleşen olaylardan daha fazla etkilenmektedir. Çalışanların son dönemde gösterdikleri performansa sinirlenip daha önce göstermiş olduğu başarıları görmezden gelebilmektedirler. Yöneticilerden bazıları özellikle çalışanların düşük performans gösterdiği zamanları kollayıp ücret artışını ona göre yaparlar (Güney, 2019: 235). Bu çok yanlış bir bakış açısı ve uygulamadır. Kısaca, değerlendirme yapacak yöneticilerin çalışanların performanslarını hatasız değerleyebilmeleri için yeterli verileri içine alacak şekilde hareket etmelidir.

#### 2.3.2.4. Kontrast Hatalar

Bir örgütte performans değerlendirme yapacak yöneticiyi hata yapmaya itecek yanlışlardan biri de kontrast hatalardır. Yöneticiler değerlendirme sürecinde iken kısa bir zaman içerisinde birçok değerlemeyi peş peşe yaparlar. Art arda yapılan değerlemede çalışanları birbirleri ile karşılaştırabilirler. Bu değerlendirme objektif bir değerlendirmeden uzak taraflı bir değerlendirmeye dönüşebilmektedir. Bir örnekle, başarılı ve performansı yüksek bir çalışanın değerlemesinden sonra orta düzeyde bir çalışanı değerlendirirken bir önceki değerlemenin etkisinde kalarak kişiyi başarısız olarak değerlendirebilir. Yaşanan bu durumun tam tersi de olabilir. Başarısız bir çalışanın arkasından orta düzeyde bir çalışan değerlendirilirken çok başarılı bulunabilir. Bu durum kontrast hatalar olarak adlandırılır.

#### 2.3.2.5. Kişisel Ön Yargılar

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

#### 2.3.2.6. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme aşamasında sorunlarla karşılaşmamak mümkün değildir. Bu sorunların kaynaklarını şu ana başlıklarda toplayabiliriz (Güney, 2019: 236) :

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

Bu sorunların yaşanmaması mümkün değildir. Yapılması gereken bu sorunların en aza indirilmesidir.

### 3. STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

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

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde yer alan ve çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır.

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

Evren büyüklüğü bilinmediği durumlarda;

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

$n =$  Saptanacak optimum örneklem büyüklüğü

$p =$  İncelenen olayın görüş sıklığı = 0,5

$q =$  İncelenen olayın görülme sıklığı = 0,5

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

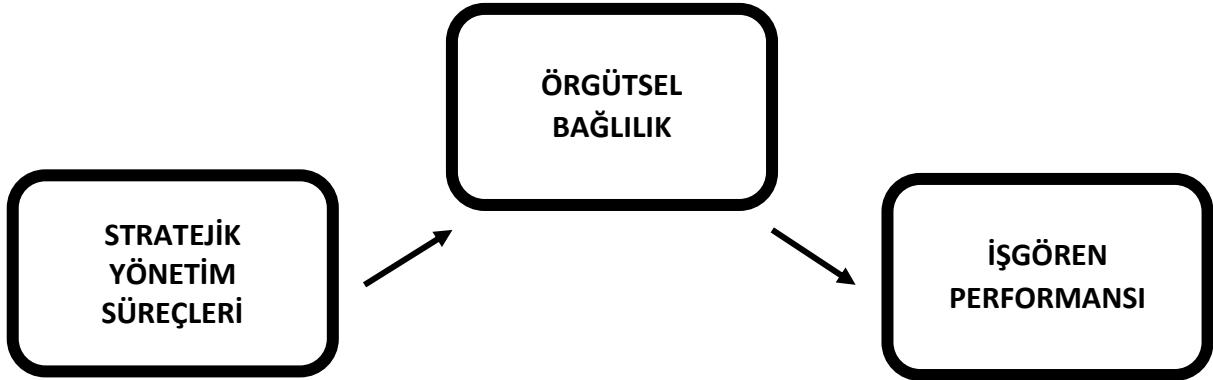
Değerlerin hepsi yerine konduğunda denek sayısı 384 olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{t^2 * p * q}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} = 384$$

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma kapsamında kuramsal olarak tartışılan değerler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile bir model oluşturulmuştur. Model tam olarak stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı olmak üzere 3 ana değişkenden oluşmaktadır. Araştırmanın modeli Şekil 1'da gösterilmiştir.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreçleri, Örgütsel Bağlılık, İşgören Performansı Araştırma Modeli

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

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

- **Stratejik Yönetim Ölçeği**

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

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

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

- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

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

- **Performans Değerlendirme Ölçeği**

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

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Stratejik yönetimin işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	(DESTEKLENDİ)
H2: Stratejik yönetimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.	(DESTEKLENDİ)
H3: Stratejik yönetim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	(DESTEKLENDİ)
H4: Stratejik yönetim ve işgören performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	(DESTEKLENDİ)
H5: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)
H6: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H7: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H8: Stratejik yönetim ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)
H9: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)
H10: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H11: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H12: Örgütsel bağlılık ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)
H13: İşgören performans ve alt boyut puanları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)
H14: İşgören performans ve alt boyut puanları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H15: İşgören performans ve alt boyut puanları yaşa göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENDİ)
H16: İşgören performans ve alt boyut puanları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	(DESTEKLENMEDİ)

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

#### 3.6.1. İstatiksel Analiz

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

**Tablo 2.** Stratejik Yönetim Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

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

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

**Tablo 3.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

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

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

**Tablo 4.** İş gören Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

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

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

**Tablo 5.** Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

	Değişken	n	%		Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	142	47	Medeni Durum	Evli	177	58,6
	Erkek	160	53		Bekar	125	41,4
	<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>100</b>		<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>100</b>
Eğitim	Lise	58	19	Yaş	20-24 yaş	13	4,3
	Lisans	194	64		25-29 yaş	43	14,2
	Lisans Üstü	50	17		30-34 yaş	55	18,2
	<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>100</b>		35 ve üstü	191	63,2
				<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>100</b>	

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren tablo incelendiğinde,

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

**Tablo 6.** Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
Çevresel Tarama	302	1,00	5,00	3,31	0,84	-0,35	0,14	0,38	0,28
Strateji Formülasyonu	302	1,00	5,00	3,45	0,84	-0,48	0,14	0,16	0,28
Strateji Uygulama	302	1,00	5,00	3,46	0,85	-0,44	0,14	-0,09	0,28
Stratejik Değerl. ve Gözlem	302	1,00	5,00	3,41	0,87	-0,45	0,14	-0,05	0,28
Stratejik Yönetim	302	1,10	5,00	3,41	0,77	-0,42	0,14	0,23	0,28
Duygusal	302	1,00	5,00	3,26	0,87	-0,55	0,14	0,35	0,28
Devam	302	1,00	5,00	3,51	0,77	-0,31	0,14	0,13	0,28
Normatif	302	1,00	4,50	3,13	0,66	-0,39	0,14	0,00	0,28
Örgütsel Bağlılık	302	1,44	4,33	3,30	0,56	-0,67	0,14	0,42	0,28
Bireysel Performans	302	1,00	5,00	3,24	0,92	-0,08	0,14	-0,62	0,28
Örgütsel Performans	302	1,00	5,00	3,52	0,84	-0,29	0,14	-0,20	0,28
İş gören Performans	302	1,17	5,00	3,33	0,87	-0,10	0,14	-0,56	0,28

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için gerçekleştirilmesi gereken analizlerden önce bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır.  $\pm 2$  aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir. Tablo 6’da yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Stratejik yönetim ölçeğinde en yüksek puan ortalaması strateji uygulama, örgütsel bağlılık ölçeğinde devam bağlılığı ve işgören performansı ölçeğinde örgütsel performans boyutunda olduğu görülmüştür.

**Tablo 7.** Cinsiyete Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

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

Tablo 7 incelendiğinde stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8.** Yaş'a Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	sig	fark
Çevresel Tarama	20-24 yaş	13	3,38	0,92	0,249	0,862	
	25-29 yaş	43	3,38	0,78			
	30-34 yaş	55	3,33	0,73			
	35 ve üstü	191	3,28	0,88			
Strateji Formülasyonu	20-24 yaş	13	3,54	1,14	1,011	0,388	
	25-29 yaş	43	3,64	0,85			
	30-34 yaş	55	3,45	0,64			
	35 ve üstü	191	3,40	0,87			
Strateji Uygulama	20-24 yaş	13	3,63	1,01	1,601	0,189	
	25-29 yaş	43	3,68	0,83			
	30-34 yaş	55	3,50	0,70			
	35 ve üstü	191	3,39	0,87			
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	20-24 yaş	13	3,75	1,01	4,403	0,005	2>4
	25-29 yaş	43	3,72	0,80			
	30-34 yaş	55	3,53	0,66			
	35 ve üstü	191	3,28	0,90			
Stratejik Yönetim	20-24 yaş	13	3,59	0,97	2,077	0,103	
	25-29 yaş	43	3,61	0,69			
	30-34 yaş	55	3,46	0,61			
	35 ve üstü	191	3,33	0,80			
Duyusal	20-24 yaş	13	3,18	0,62	1,153	0,328	
	25-29 yaş	43	3,28	0,84			
	30-34 yaş	55	3,45	0,56			
	35 ve üstü	191	3,21	0,96			
Devam	20-24 yaş	13	3,58	0,87	0,709	0,547	
	25-29 yaş	43	3,50	0,85			
	30-34 yaş	55	3,64	0,71			
	35 ve üstü	191	3,47	0,76			
Normatif	20-24 yaş	13	3,27	0,78	4,265	0,006	3>4
	25-29 yaş	43	3,26	0,69			
	30-34 yaş	55	3,35	0,57			
	35 ve üstü	191	3,03	0,65			
Örgütsel Bağlılık	20-24 yaş	13	3,34	0,65	2,878	0,036	3>4
	25-29 yaş	43	3,35	0,58			
	30-34 yaş	55	3,48	0,37			
	35 ve üstü	191	3,24	0,58			
Bireysel Performans	20-24 yaş	13	3,46	0,95	2,492	0,056	
	25-29 yaş	43	3,49	0,96			
	30-34 yaş	55	3,39	0,85			
	35 ve üstü	191	3,12	0,91			
Örgütsel Performans	20-24 yaş	13	3,55	1,04	1,092	0,353	
	25-29 yaş	43	3,73	0,84			
	30-34 yaş	55	3,52	0,84			
	35 ve üstü	191	3,47	0,82			
İşgören Performans	20-24 yaş	13	3,49	0,96	2,208	0,087	
	25-29 yaş	43	3,57	0,90			
	30-34 yaş	55	3,43	0,83			
	35 ve üstü	191	3,24	0,86			

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



**Tablo 9.** Medeni Duruma Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İşGören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Dur.	N	Mean	Std. Dev.	t	sig
Çevresel Tarama	Evli	177	3,34	0,86	0,759	0,449
	Bekar	125	3,26	0,81		
Strateji Formülasyonu	Evli	177	3,43	0,86	-0,551	0,582
	Bekar	125	3,48	0,83		
Strateji Uygulama	Evli	177	3,51	0,86	1,107	0,269
	Bekar	125	3,40	0,82		
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	Evli	177	3,43	0,85	0,534	0,594
	Bekar	125	3,38	0,88		
Stratejik Yönetim	Evli	177	3,43	0,79	0,558	0,578
	Bekar	125	3,38	0,74		
Duygusal	Evli	177	3,24	0,91	-0,358	0,720
	Bekar	125	3,28	0,82		
Devam	Evli	177	3,47	0,80	-1,102	0,271
	Bekar	125	3,57	0,72		
Normatif	Evli	177	3,09	0,66	-1,423	0,156
	Bekar	125	3,19	0,64		
Örgütsel Bağlılık	Evli	177	3,27	0,58	-1,253	0,211
	Bekar	125	3,35	0,51		
Bireysel Performans	Evli	177	3,21	0,92	-0,729	0,466
	Bekar	125	3,28	0,92		
Örgütsel Performans	Evli	177	3,54	0,84	0,397	0,691
	Bekar	125	3,50	0,84		
İş gören Performansı	Evli	177	3,32	0,86	-0,382	0,703
	Bekar	125	3,36	0,87		

Tablo 9 incelendiğinde stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10.** Eğitim Durumuna Göre Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Dev.	F	sig	fark
Çevresel Tarama	Lise	58	3,43	0,97	1,026	0,360	
	Lisans	194	3,30	0,79			
	Lisans Üstü	50	3,20	0,86			
Strateji Formülasyonu	Lise	58	3,49	0,86	0,250	0,779	
	Lisans	194	3,45	0,86			
	Lisans Üstü	50	3,38	0,78			
Strateji Uygulama	Lise	58	3,51	0,92	0,769	0,464	
	Lisans	194	3,48	0,81			
	Lisans Üstü	50	3,33	0,90			
Stratejik Değerlendirme ve Gözlem	Lise	58	3,56	0,88	1,520	0,220	
	Lisans	194	3,40	0,85			
	Lisans Üstü	50	3,28	0,89			
Stratejik Yönetim	Lise	58	3,51	0,84	1,054	0,350	
	Lisans	194	3,40	0,75			
	Lisans Üstü	50	3,29	0,76			
Duygusal	Lise	58	3,32	0,54	0,413	0,662	
	Lisans	194	3,27	0,88			
	Lisans Üstü	50	3,17	1,12			
Devam	Lise	58	3,74	0,71	3,713	0,026	1>2
	Lisans	194	3,43	0,77			
	Lisans Üstü	50	3,54	0,76			
Normatif	Lise	58	3,36	0,65	4,739	0,009	1>2
	Lisans	194	3,08	0,60			
	Lisans Üstü	50	3,05	0,81			
Örgütsel Bağlılık	Lise	58	3,47	0,50	3,544	0,030	1>2
	Lisans	194	3,26	0,53			
	Lisans Üstü	50	3,25	0,67			
Bireysel Performans	Lise	58	3,62	0,86	6,832	0,001	1>2,3
	Lisans	194	3,17	0,86			
	Lisans Üstü	50	3,05	1,07			
Örgütsel Performans	Lise	58	3,73	0,80	2,602	0,076	
	Lisans	194	3,49	0,82			
	Lisans Üstü	50	3,39	0,91			
İş gören Performans	Lise	58	3,66	0,82	5,569	0,004	1>2,3
	Lisans	194	3,28	0,83			
	Lisans Üstü	50	3,16	0,99			

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

**Tablo 11.** Stratejik Yönetim, Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

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

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

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

Tablo 11’de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, çevresel tarama puanları ile duygusal ( $r=0,301$ ;  $p<0,01$ ), normatif ( $r=0,261$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,296$ ;  $p<0,01$ ), bireysel ( $r=0,557$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel ( $r=0,574$ ;  $p<0,01$ ), ve işgören performansı ( $r=0,578$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Stratejik yönetim formülasyonu puanları ile duygusal ( $r=0,360$ ;  $p<0,01$ ), normatif ( $r=0,361$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r=0,367$ ;  $p<0,01$ ), bireysel ( $r=0,632$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel ( $r=0,662$ ;  $p<0,01$ ), ve işgören performansı ( $r=0,659$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Stratejik yönetim puanları arttıkça, hem örgütsel bağlılık ve alt boyut puanlarının hem de işgören performansı ve alt boyut puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

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

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

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

### 3.6.2. Regresyon Analizi

**Tablo 12.** Stratejik Yönetimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	t	p
Sabit	2,286	17,160	0,000
Stratejik Yönetim	0,298	7,804	0,000
<b>F</b>	60,905		
<b>Model (p)</b>	0,000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,169		

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

**Tablo 13.** Stratejik Yönetimin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi

İş gören Performansı			
Bağımsız Değişken	B	t	P
Sabit	0,498	3,239	0,001
Stratejik Yönetim	0,833	18,894	0,000
<b>F</b>	356,984		
<b>Model (p)</b>	0,000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,543		

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

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

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

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

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

- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performans düzeyleri ile cinsiyet arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, işgörenlerin cinsiyetleri ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkiler incelendiği zaman puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. Başka bir deyişle, işgörenlerin yaşlarına göre stratejik değerlendirme, gözlem ve örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Yaş ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık ve işgören performansı doğru orantılıdır. Yaş değişkeni ele alındığında yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artış gösterdiği görülmüştür. Çalışanların yaş ilerledikçe alternatif iş imkânları ya da farklı eğitim alma şansları azalacağından, bağlı buldukları örgüte bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. İşgören yaşı ilerledikçe bağlı olduğu örgütün yapısına, çalışma ortamına, arkadaşlarına, yöneticilerine alışmakta ve dolayısıyla geçen yıllar içerisinde örgüte yaptığı yatırımların da artmasıyla diğer iş teklifleri ilgilerini çekmemektedir. Daha genç ve aktif nüfusun ise stratejik değerlendirme ve gözlem puan ortalamasının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulmaları ve daha istekli olmaları buna sebep olarak gösterilebilir.
- İşgörenlerin stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri ile medeni durum arasındaki ilişkiler incelendiği zaman herhangi bir işgörenin medeni durumu ile stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri arasında

bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Medeni duruma göre stratejik yönetim, örgütsel bağlılık, işgören performans düzeyleri farklılık göstermemektedir.

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

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

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

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organizasyon Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2),487-518.
- Arıkan, A. H. (2019). *Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcu, M. S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3)35-49.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, E. (2017). *Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çıkmak, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ekinci, E. (2021). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Mardin İli Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin.
- Erdemir, N. (2021). *Kamu Personeli Performans Değerlendirmesi İçin AHP ve Bulanık Topsis ile Bütünlük Karar Destek Model Önerisi İBB Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ersarı, G. (2018). *Stratejik Girişimcilik: Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderliğin İşletme Performansına Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Rolü*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basımevi.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2020a). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2020b). *Yönetim ve Organizasyon El kitabı*. Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2020c). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., Akalın, Ç. & İlsev, A., (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2)189-211
- Hoşkara, Ercan. (2007). *Ülkesel Koşullara Uygun Sürdürülebilir Yapım İçin Stratejik Yönetim Modeli*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, R. (2019). *Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Çalışma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayhan, G. (2010). *İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık Ahp/Bulanık Topsis ile Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Khodashenas, B. (2020). *Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve İran'ın Tebriz Şehrindeki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutlu, Ezgi B. (2019). *Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önder, B. (2001), *Elektronik İş (E-Business) Kavramının Firmalardaki Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, U. C. (2014). *360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Öztürk, Y. K. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıcı, Ö. (2020). *Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme: Sigorta Acentelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama (Ankara İli Örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Şeker, H. (2012). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Şentürk, B. (2015). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, U. (2011). *Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.
- Yazkan S. (2019). *İşletmelerde Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Barter Firmasında Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, M. Ş. (2020). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yerel Yönetimlerde Uygulanması ve Stratejik Planlara Yansımaları: Van Büyükşehir Belediyesi ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Karşılaştırması*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.