

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLARIN**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Ash MÜEZZİNOĞLU**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN**

**İZMİR-2021**

## TEZ ONAY SAYFASI



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Aslı MÜEZZİNOĞLU

İmza

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisi:**  
**Özel Sektörde Bir Araştırma**  
**Ash MÜEZZİNOĞLU**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Programı**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın çalışanların performansına etkisini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmenin merkez binasındaki 167 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırma verileri, survey yöntemi ve anket tekniğiyle elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 18 ifadeden oluşan ölçek, çalışan performansını ölçmek için ise Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifadeden oluşan ve Türkçe'ye uyarlanması Çöl (2008) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerine yönelik olarak ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam süre olmak üzere altı soru yöneltilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında ise çoğunlukla anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Literatür taraması sırasında konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının hem yönetim ve organizasyon alanına hem de sektöre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı, Performans Değerlendirme

## **ABSTRACT**

### **Master's Thesis**

**The Effect of Organizational Commitment on Employees' Performance:**

**A Research in the Private Sector**

**Ash MÜEZZİNOĞLU**

**Dokuz Eylül University**

**Social Sciences Institute**

**Department of Business Administration**

**Management and Organization Program**

The purpose of this study is to determine the effect of organizational commitment on employees' performance. The sample of the study consists of 167 white-collar employees in the headquarters of a private enterprise operating in Izmir. Research data were obtained by survey method and questionnaire technique. In order to measure organizational commitment, the scale consists of 3 dimensions and 18 statements developed by Allen and Meyer (1990), and to measure employee performance, 4 statements scale from Kirkman and Rosen (1999) adapted to Turkish by Çöl (2008) were used. In terms of demographic variables following six questions were asked; gender, age, marital status, educational status, duration of employment at the institution, and overall total time spent in work life.

According to the results of the research, it has been determined that there is no significant relationship between organizational commitment and employee performance. In addition, mostly significant differences were found between demographic variables and organizational commitment and employee performance. Extensive literature search resulted in a limited number of studies on this subject. For this reason, it is thought that the results of the research will make significant contributions to both the management and organization field and the private sector.

**Keywords: Organizational Commitment, Employee Performance, Performance Evaluation**



**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | v    |
| İÇİNDEKİLER      | vii  |
| KISALTMALAR      | xii  |
| TABLOLAR LİSTESİ | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xv   |
| EK LİSTESİ       | xvi  |
| GİRİŞ            | 1    |

**BİRİNCİ BÖLÜM  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI         | 4  |
| 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ       | 7  |
| 1.2.1. Tutumsal Bağlılık               | 7  |
| 1.2.1.1. Kanter'in Modeli              | 8  |
| 1.2.1.2. Etzioni'nin Modeli            | 10 |
| 1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli | 11 |
| 1.2.1.4. Penley ve Gould'ın Modeli     | 12 |
| 1.2.1.5. Allen ve Meyer 'in Modeli     | 13 |
| 1.2.2. Davranışsal Bağlılık            | 15 |
| 1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Modeli    | 16 |
| 1.2.2.2. Salancik Modeli               | 18 |
| 1.2.3. Çoklu Bağlılık Modelleri        | 19 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ | 20 |
| 1.3.1. Örgütsel Özdeşleşme                          | 20 |
| 1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı               | 21 |
| 1.3.3. İş Tatmini                                   | 22 |
| 1.3.4. İşten Ayrılma Niyeti                         | 23 |
| 1.3.5. Sadakat                                      | 24 |
| 1.3.6. Örgütsel Destek                              | 24 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER          | 25 |
| 1.4.1. Kişisel Faktörler                            | 25 |
| 1.4.1.1. Cinsiyet                                   | 25 |
| 1.4.1.2. Yaş                                        | 26 |
| 1.4.1.3. Kıdem                                      | 27 |
| 1.4.1.4. Eğitim Düzeyi                              | 27 |
| 1.4.1.5. Medeni Durum                               | 28 |
| 1.4.2. Örgütsel Faktörler                           | 29 |
| 1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi                     | 29 |
| 1.4.2.2. Liderlik Tarzı                             | 29 |
| 1.4.2.3. Ücret ve Ödüllendirme Sistemleri           | 30 |
| 1.4.2.4. Örgütsel Adalet                            | 31 |
| 1.4.2.5. Örgüt Kültürü                              | 33 |
| 1.4.2.6. Rol Çatışması ve Belirsizliği              | 34 |
| 1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler                         | 35 |
| 1.4.3.1. Alternatif İş Olanakları                   | 35 |
| 1.4.3.2. Profesyonellik                             | 37 |
| 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ                    | 38 |
| 1.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık              | 38 |
| 1.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık               | 39 |
| 1.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık             | 40 |
| 1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI                  | 40 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERFORMANSI

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. PERFORMANS KAVRAMI                                                         | 43 |
| 2.2. PERFORMANS KAVRAMININ ÖNEMİ                                                | 44 |
| 2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi                                               | 45 |
| 2.2.2. Yönetim Açısından Önemi                                                  | 45 |
| 2.2.3. İşletmeler Açısından Önemi                                               | 46 |
| 2.3. PERFORMANS BOYUTLARI                                                       | 47 |
| 2.3.1. Verimlilik (Productivity)                                                | 48 |
| 2.3.2. Etkililik (Effectiveness) ve Etkinlik (Efficiency)                       | 48 |
| 2.3.3. Karlılık (Profitability)                                                 | 50 |
| 2.3.4. Kalite (Quality) ve Yenilik (Innovation)                                 | 51 |
| 2.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ                                       | 52 |
| 2.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME                            | 53 |
| 2.5.1. Performans Yönetimi                                                      | 54 |
| 2.5.2 Performans Değerlendirme                                                  | 56 |
| 2.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME<br>ARASINDAKİ FARKLILIKLAR | 58 |
| 2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI                              | 59 |
| 2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ                                            | 61 |
| 2.8.1. Performans Değerlendirme Planı                                           | 63 |
| 2.8.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterlerin Belirlenmesi                        | 63 |
| 2.8.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi                                         | 64 |
| 2.8.4. 360 Derece Geri Bildirim (Çok Kaynaklı Değerlendirme)                    | 67 |
| 2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ                                        | 68 |
| 2.9.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım                            | 69 |
| 2.9.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranked Method)                                       | 69 |
| 2.9.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Paired Comparison Method)                 | 70 |
| 2.9.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)                   | 71 |
| 2.9.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım                | 73 |
| 2.9.2.1. Grafik Değerlendirme Yöntemi (Graphic Rating Scales)                   | 73 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.9.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales - BARS) | 75 |
| 2.9.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)                           | 77 |
| 2.9.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)                                     | 78 |
| 2.9.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi (Weighted Checklist Method)                          | 79 |
| 2.9.2.6. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)                                       | 80 |
| 2.9.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme (360 Degree Performance Appraisal)                 | 83 |
| 2.9.2.8. Modern Bir Performans Ölçme Aracı: Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)            | 87 |
| 2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR                                                | 89 |
| 2.10.1. Hale Etkisi (Baskın Özellik- Halo Error)                                                | 89 |
| 2.10.2. Tam Nesnel Olamama                                                                      | 90 |
| 2.10.3. Tolerans ve Katılık Etkisi                                                              | 91 |
| 2.10.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası                                                                  | 91 |
| 2.10.5. Merkezi Eğilim Hataları                                                                 | 92 |
| 2.10.6. Pozisyondan Etkilenme                                                                   | 92 |
| 2.10.7. Yakın Zaman Etkisi Hataları                                                             | 93 |
| 2.10.8. Kontrast Hataları                                                                       | 94 |
| 2.11. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ                                         | 94 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ                 | 97 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ                      | 98 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI | 98 |
| 3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ                           | 99 |
| 3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri                  | 99 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçme Araçları                        | 99  |
| 3.5. ANALİZ VE BULGULAR                                                                    | 101 |
| 3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular                                             | 101 |
| 3.5.2. Faktör Analizi                                                                      | 104 |
| 3.5.3. Güvenilirlik Analizi                                                                | 111 |
| 3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 113 |
| 3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi      | 114 |
| 3.5.6. Regresyon Analizi                                                                   | 116 |
| 3.5.7. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki                      | 119 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER                                                                          | 133 |
| KAYNAKÇA                                                                                   | 143 |
| EKLER                                                                                      |     |

## KISALTMALAR

|              |                                            |
|--------------|--------------------------------------------|
| <b>ANOVA</b> | Analysis of Variance                       |
| <b>SPSS</b>  | Statistical Package for The Social Science |
| <b>H</b>     | Hipotez                                    |
| <b>vd.</b>   | Ve diğlerleri                              |
| <b>s.</b>    | Sayfa Numarası                             |
| <b>KMO</b>   | Kaiser – Meyer - Olkin                     |
| <b>İK</b>    | İnsan Kaynakları                           |
| <b>İKY</b>   | İnsan Kaynakları Yönetimi                  |
| <b>ÖVD</b>   | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı             |
| <b>TKY</b>   | Toplam Kalite Yönetimi                     |
| <b>DDDÖ</b>  | Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri   |
| <b>DGÖ</b>   | Davranışsal Gözlem Ölçekleri               |
| <b>AGY</b>   | Amaçlara Göre Yönetim                      |
| <b>DSK</b>   | Dengeli Sonuç Kartı                        |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                         |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 1:</b> Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması                                    | s. 58  |
| <b>Tablo 2:</b> Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği                                                            | s. 70  |
| <b>Tablo 3:</b> İkili Karşılaştırma Yöntemi                                                                             | s. 71  |
| <b>Tablo 4:</b> Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği                                                                      | s. 74  |
| <b>Tablo 5:</b> Davranışa Dayalı Performans Değerlendirme Ölçeği Örneği                                                 | s. 76  |
| <b>Tablo 6:</b> Davranışsal Gözlem Ölçeği                                                                               | s. 77  |
| <b>Tablo 7:</b> Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği                                                                        | s. 80  |
| <b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri                                                                   | s. 102 |
| <b>Tablo 9:</b> KMO Değerleri ve Yorumu                                                                                 | s. 105 |
| <b>Tablo 10:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları                          | s. 106 |
| <b>Tablo 11:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar                   | s. 107 |
| <b>Tablo 12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi                                                | s. 108 |
| <b>Tablo 13:</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları                        | s. 110 |
| <b>Tablo 14:</b> Çalışan Performansı Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar                 | s. 110 |
| <b>Tablo 15:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Madde Matrisi                                                               | s. 111 |
| <b>Tablo 16:</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları                                                              | s. 112 |
| <b>Tablo 17:</b> Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler                                                         | s. 113 |
| <b>Tablo 18:</b> Duygusal Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki                                            | s. 115 |
| <b>Tablo 19:</b> Normatif Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki ilişki                                            | s. 115 |
| <b>Tablo 20:</b> Devam Bağlılığı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki                                              | s. 116 |
| <b>Tablo 21:</b> Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları            | s. 117 |
| <b>Tablo 22:</b> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi | s. 118 |

|                                                                                                                             |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tablo 23:</b> Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi                   | s. 120 |
| <b>Tablo 24:</b> Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi                   | s. 121 |
| <b>Tablo 25:</b> Örgütsel Bağlılık ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi                             | s. 122 |
| <b>Tablo 26:</b> Örgütsel Bağlılık ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi                             | s. 122 |
| <b>Tablo 27:</b> Örgütsel Bağlılık ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi   | s. 123 |
| <b>Tablo 28:</b> Örgütsel Bağlılık ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi   | s. 125 |
| <b>Tablo 29:</b> Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi | s. 126 |
| <b>Tablo 30:</b> Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi | s. 127 |
| <b>Tablo 31:</b> Çalışan Performansı ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi                           | s. 128 |
| <b>Tablo 32:</b> Çalışan Performansı ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi                    | s. 129 |
| <b>Tablo 33:</b> Çalışan Performansı ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi | s. 130 |
| <b>Tablo 34:</b> Çalışan Performansı ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresinin Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi    | s. 131 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Tutumsal Bağlılık Modeli             | s. 8  |
| <b>Şekil 2:</b> Davranışsal Bağlılık Modeli          | s. 16 |
| <b>Şekil 3:</b> Performans Değerlendirme Süreci      | s. 62 |
| <b>Şekil 4:</b> Performans Değerlendirmede Kriterler | s. 64 |
| <b>Şekil 5:</b> Zorunlu Dağılım Yöntemi              | s. 72 |
| <b>Şekil 6:</b> Amaçlara Göre Yönetim Süreci         | s. 82 |
| <b>Şekil 7:</b> Dengeli Sonuç Kartı Göstergesi       | s. 88 |



## **EK LİSTESİ**

**EK 1: Soru Formu**

ek s. 1



## GİRİŞ

Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası örgütler incelendiğinde, ileri teknolojik gelişmeler ile birlikte insan kaynağına verilen önemin de önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Örgütler, öncelikle iç müşterileri olarak gördükleri çalışanlarını, artan rekabet ortamında elde tutabilmenin çeşitli yollarını aramaya ve bu konu hakkında araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Her geçen gün insan kaynağında gerçekleşen dijital dönüşümler ve farklılaşan eğilimler nedeniyle, çalışanların beklentileri değişmiş ve mevcut iş süreçlerinde artık yeniliğe gidilmeye başlanmıştır. Yenilik, beraberinde dönüşümü de gerektirdiği için bu noktada, insan unsuruna olan yatırım konusu ön plana çıkmaktadır. Örgütsel başarıya ulaşmanın temelini oluşturan bir diğer önemli konu ise çalışanların yaptıkları işler sonucunda tatmin olma duygusuna ulaşabilmeleridir. Yaptıkları işlerden tatmin olan, yöneticileri tarafından takdir edilen, geliştirilmeye ihtiyaç duydukları noktada gerekli eğitim desteği sağlanan çalışanların, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Örgüte olan bağlılıkları artan bireylerde ise iş performansı da olumlu yönde etkilenmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarını artırmanın en temel yollarından biri, onları sürekli öğrenme ve gelişim anlayışına teşvik etmektir. Günümüzdeki pek çok örgüte bakıldığında, kendi akademilerini oluşturdukları görülmektedir. Örgütlerin bu akademilerde, anlaşmalı oldukları bazı özel üniversiteler aracılığıyla hem yeni başlayan adaylarına hem de çalışanlarına bilgi düzeylerini artırıcı eğitim desteklerini sağladıkları görülmektedir. Özellikle rekabet koşullarında, örgütler, istikrarlılıklarını sağlayabilmek ve diğerlerinin önüne geçebilmek için, çalışanlarının bilgilerini sürekli güncel tutmalı ve onları daha iyi eğitilmiş kişiler haline dönüştürmeyi hedeflemelidir. Örgütsel bağlılık, sadece eğitim, takdir edilme ve tatmin ile değil, aynı zamanda sosyal çalışmalarla da sağlanabilmektedir. Çalışanlara yönelik gelenekselleştirilen sosyal aktiviteler de onlara dinlenme alanı sağlayacak ve onları daha motivasyonu yüksek sosyal bireyler haline getirecektir. Bununla birlikte, örgüt içi iletişimin de örgütsel bağlılık ve beraberinde gelişecek olan çalışan performansı açısından önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Örgüt içi açık iletişim ve geri bildirim sayesinde, çalışanlar hem zayıf

hem de güçlü oldukları yönlerini bilir ve bunları nasıl daha iyi düzeylere getirebilecekleri hakkında bilgiler edinebilirler.

Örgütlerde, belirlenen hedeflere ulaşabilmenin başka bir yolunun da çalışan performansından geçtiği düşünülmektedir. Çalışan performansı düzeyi, memnun ve mutlu çalışanlarda, olmayanlara kıyasla daha yüksektir ve yönetim, yüksek performans gösteren kişileri örgütsel hedeflere ulaşmada daha kolay motive edebilmektedir. Yüksek performanslı çalışanlar, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada kolaylık sağlarlar. Örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik de buna bağlı olarak artış gösterir. Dolayısıyla, çalışan performansı kavramı örgütler açısından gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışan performansı üzerinde belirleyici bir görevi olduğu varsayımıyla, detaylı bir literatür taraması yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir.

Bu doğrultuda, çalışmanın ilk bölümünde; öncelikle örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış, ardından modellerinin ne olduğu, örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla nasıl bir ilişkisi olduğu ve örgütsel bağlılığı hangi faktörlerin etkilediğine değinilmiş, sonrasında ise örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, performans kavramı ele alınarak, bu kavramın önemi ve boyutlarından bahsedilmiştir. Ardından, çalışan performansı kavramı ve önemine değinilmiştir. Performans kavramına kapsamlı olarak yer verilen bu bölümde; performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları ve farklılıkları, performans değerlendirmenin önemi, amacı ve yöntemlerine, performans değerlendirmede yapılan hatalara ve örgütsel bağlılık ile çalışan performansı ilişkisine yönelik bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise İzmir ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan beyaz yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının performansları üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları, hipotezleri, veri toplama tekniği ve kullanılan ölçekler hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular yorumlanmış ve ardından sektöre ilişkin öneriler getirilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili tanımlamalara, örgütsel bağlılık modellerine, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla olan ilişkisine, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, örgütsel bağlılık düzeylerine ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde insan unsurunun önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası pek çok örgüte bakıldığında kültürlerarası etkileşimin bir sonucu olarak işletmelerde farklı kültür ve kuşaklardan çalışanların olduğu düşünüldüğünde, her birinin örgütte bulunma amacı birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Artan rekabet ortamında çalışanların örgütteki devamlılıkları ve bağlılıkları birbirinden farklı olacağı gibi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gösterecekleri gayretler de farklı olacaktır.

Çalışanların göstereceği gayrete bağlı olarak memnuniyet düzeyleri de farklılık gösterir. Çalışanların bulundukları konum, iş ve iş yerlerinden duydukları memnuniyet, iç müşteri memnuniyetinin öncelik alındığı örgütlerde son yıllarda önemli konular arasında ele alınmaya başlanmıştır. Pek çok örgüt, personel giriş ve çıkışlarının çok olmasından ve yüksek işgücü devir oranlarından dolayı çeşitli sorunlar yaşamakta, yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Memnuniyeti yüksek çalışanların örgüte bağlılıklarının da yüksek olacağı ve kendi istekleriyle işten ayrılmayacakları düşünülmektedir. Bu durumda bir örgütün çalışanların seçimi, yerleştirilmesi, yetenek ve yetkinlik düzeyleri gibi faktörlere odaklanmasının yanı sıra bağlılık konusuna da odaklanmasının çalışanlar ve örgütler açısından büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Bağlılık, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde; *“Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat”* olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2020).

Pazardaki lider konumları, rekabet şansları ve örgütsel hedeflere/amaçlara ulaşmada başarılı olan örgütlere bakıldığında çalışanların payının çok büyük olduğu görülmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 274). Örgüte olan bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi benimseyerek kısa sürede çözülmesi için üstün çabalar gösterdiği ve buna bağlı olarak örgütün amaçlarına yönelik hareket ederek daha etkin ve verimli bir şekilde çalıştıkları bilinmektedir. Bir örgütte, yönetim her zaman çalışanlardan maksimum düzeyde verim almak ister. Bunun en temel koşulu ise bağlılık gösterme eğilimi yüksek olan çalışanlardan geçmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının daha fazla çaba göstermelerini sağlamanın yollarını ararlar (Yılmaz, 2019:48).

Örgütsel bağlılık sahip olduğu beş nedenden dolayı kurumlar açısından yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bunlardan ilki; işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; ikincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi çalışanın işine ve rolüne ilişkin özellikler; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleri; beşincisi ise bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık faktörleridir (Balay, 2000:1).

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu yönü ve zaman içerisindeki gelişimi göz önüne alındığında, 1960'lı yıllarda çalışanların örgüte olan bağlılığında daha çok maddi sebeplerin ön planda olduğu bilinmektedir. 1970'li yıllarda ise çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşerek kurumuna duygusal olarak bağlanması manasına gelen örgütsel bağlılık kavramı, sadece duygusal boyutuyla ele alınmasından dolayı ilerleyen yıllarda yetersiz bulunarak pek çok araştırmacıyı yeni tanımlar geliştirmeye sevk etmiştir (Yılmaz, 2019:49).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili literatürde çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Kavram, Whyte tarafından 1956 yılında ilk kez gündeme getirilmiş, ardından Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi araştırmacılar tarafından daha detaylı biçimde incelenmiştir (Gül, 2002:37). Örgütsel bağlılık kavramına yönelik yapılan tanımlardan bazıları aşağıda yer verildiği gibidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma eğilimi göstererek, örgütün amaç ve hedeflerine olan bağlılığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007:38).

Örgütsel bağlılık, çalışanın bir örgütün değer ve hedeflerini benimseyerek bağlı bulunduğu örgütte kalma isteğini ve buna bağlı olarak göstermiş olduğu emeklerin tamamını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Morrow, 1983:491). Bu perspektiften bakıldığında, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün verimliliğinin artmasında ve buna bağlı olarak işgücü devir oranının azalmasında doğrudan etkili olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı bulundukları kuruma karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Çalışan bağlılığının önemle ele alınmasının nedeni, bağlılığın çalışan bireylerin işyerlerinde zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde önemli bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155). Günümüz işletmelerinde çalışma saatlerinin uzunluğu göz önüne alındığında çalışanların sadece işe odaklı olmalarını beklemek doğru değildir. Profesyonel nitelikte olduğu sürece işyerlerinde yapılan sosyokültürel faaliyetlerin ve çalışanları analitik düşünmeye sevk eden takım çalışmalarının, örgüt kültürünün inşasında önemli bir yere sahip olduğu ve aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarında etkili olduğu bilinmektedir. Gülümseten bir işyerinde çalışmak, bireylerin yönetimle daima açık bir iletişim kanallarının bulunmasına ve elde ettiği mesleki başarıların üst yönetim ve ekip arkadaşları tarafından takdir edilerek onaylanmasına olanak sağlamaktadır (Özoral, 2013:17-18).

Örgütsel bağlılık, örgütüne karşı olan sadakat tutumuna bağlı olarak iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Bayram, 2005:125).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde hareket ederek içselleştirdiği normatif baskıların toplamı olarak görülmektedir (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış oldukları çalışmalarda Meyer ve Allen, psikolojik boyutuyla örgütsel bağlılığı, çalışan ile kurum arasında bireyin gönüllü olarak işten ayrılma olasılığını azaltan önemli bir kriter olarak tanımlamışlardır (Allen ve Meyer, 1996:252).

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi sonucunda oluşan kimlik birliği ve bağlılığının bütünsel gücüdür (Leong vd.,1996:1346). Schermerhorn ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığı, “kişinin

çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn vd.,1994:144).

Tüm bu tanımlar ışığında, genel olarak örgütsel bağlılık; bireyin güdüleyici faktörler aracılığıyla sahip olduğu yeteneklerini bağlı bulunduğu örgütün çıkar ve hedefleri doğrultusunda kullanarak örgütü maksimum verimlilik düzeyine ulaştırmak için örgütle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğinin devamlılığına karşı gösterdiği pozitif bir eğilim olarak tanımlanabilir.

## **1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ**

Örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacıların yaptığı tanımlara bakıldığında her birinin konuyu farklı perspektiften ele aldığını görülmektedir. Tanımlarda olduğu gibi örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da fikir birliğine varılamamış ve birbirinden değişik sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. İnsanların örgütteki davranışlarını ve davranışlarının nedenlerini analiz ederek örgütsel verimliliği artırmak için çeşitli görüşler ortaya koyan (Zencirkıran ve Keser, 2018:2) örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken, toplumsal şartların ve sosyal çevre koşullarının insan davranışları üzerindeki etkisini inceleme konusu yapan sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır.

Mowday ve arkadaşları (1982), bağlılık kavramını tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı sınıflandırmada ele almışlardır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir.

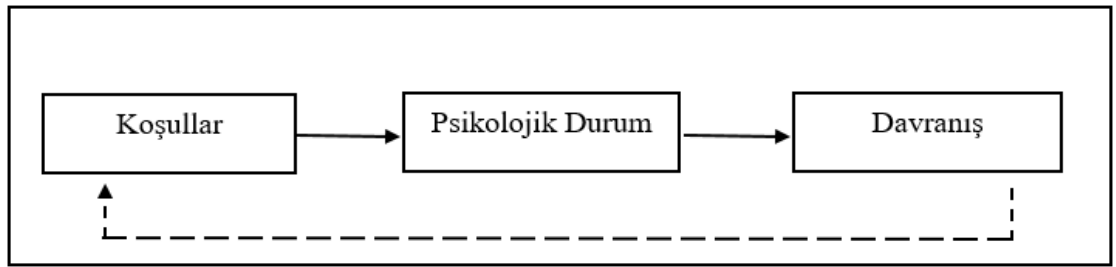
### **1.2.1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlara değinmeden önce tutum kavramını açıklamakta yarar vardır. Sığı ve Gürbüz'e (2017:63-66) göre tutum, öğrenme yoluyla kazanılan ve kişinin içinde bulunduğu çevrede herhangi bir olgu ya da nesneyle ilgili sahip olduğu tepki eğilimi biçiminde tanımlanmakla birlikte, yapı itibariyle duygusal (affective), davranışsal (behavioral) ve bilişsel (cognitive) olmak üzere üç bileşene ayrılmaktadır. Duygusal bileşen; bireyin tutumla ilgili mutluluk, üzüntü, korku gibi olumlu ya da olumsuz duygularını kapsamaktadır. Davranışsal

bileşen; tutumun davranışa dönüşmesi halidir. Bilişsel bileşen ise; kişinin davranış veya nesne ile ilgili sahip olduğu bilgi ve inançlardır.

Tutumsal bağlılık; kişinin kimlik ve hedeflerinin, örgüt amaçlarıyla giderek daha fazla bütünleşmesi sonucunda, çalışanın kurum faaliyetlerini sürdürme konusunda gösterdiği olumlu bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1982:26).

**Şekil 1:** Tutumsal Bağlılık Modeli



**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991: 63.

Şekil 1’ de görüldüğü üzere, kişinin içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek ve bu durum kişinin davranışına yansıtacaktır.

Bu çalışmada, tutumsal bağlılıkla ilgili literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde en çok genel kabul gören ve en önemlilerinden olan Kanter (1968), Etzioni (1975), O'Reilly III ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ile Allen ve Meyer (1990) ‘in sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

#### **1.2.1.1. Kanter’in Modeli**

Kanter (1968: 498)’e göre bağlılık, örgütsel ihtiyaçların ve kişisel tecrübelerin kesişimi ile ortaya çıkan bir düşüncedir. Bu modele göre bağlılık, sosyal sistem ve kişisel sistem olarak ele alınmaktadır. Sosyal sistemde insanlar bir yandan sistemik ihtiyaçları karşılamak için örgütlenirken, diğer yandan kendilerini olumlu, olumsuz ve duygusal açıdan birtakım durumlara yönlendirmektedirler. Bireyin sosyal

sisteme yönelik yüksek enerji ve sadakatli bir duruşa sahip olması ve örgüte fayda sağlamaya yönelik istekli bir duruş sergilemesi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Sosyal sistem açısından bakıldığında Kanter (1968:500), grup üyelerinin bağlılığını; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç alana ayırmıştır. Bağlılığın kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve değerlendirici yönelimlerden meydana gelmektedir. Birey içinde bulunduğu sosyal sistemde üyeliğini devam ettirme konusunda kararlı olsa dahi bazen kontrolü dışında gelişen durumlar olabilmektedir. Örneğin, ergenlik çağındaki bir birey var olan aile sistemine uyma konusunda isteksiz olabilir ve ebeveynleri tarafından kontrol edilmeyi reddedebilir. Ayrıca bir birey sosyal bir grupta çok fazla dayanışma içerisinde olsa bile bazı şartlar nedeniyle sistemdeki üyeliğine devam etmeyebilir. Veya bir bireyin bağlı bulunduğu örgütte iyi anlaştığı çalışma arkadaşları olsa dahi daha iyi bir teklif geldiği takdirde farklı bir işe girebilir. Başka bir birey ise iyi bir arkadaş ve çalışma ortamı nedeniyle iş değiştirmesiyle ilgili gelen teklifi reddedebilir ve aynı işte çalışmaya devam edebilir.

Her iki sistem genel olarak değerlendirildiğinde ilk bakışta birbirinden bağımsız görünse bile aslında sistemlerin birbiriyle doğrudan ilişkili olduğu ve birbirini desteklediği görülmektedir. Bireyin karar almasında içinde bulunduğu koşullar ve sosyal çevre faktörlerinin etkili olduğu söylenebilir. Sosyal sistemlerde büyük öneme sahip bir veya birden fazla nedene bağlı problemler açığa çıkabilmektedir. Bundan dolayı bazı durumlarda bir örgüt, uyum bağlılığından ziyade daha öncelikli olan devamlılık sorununa odaklanmayı tercih edebilir. Genel olarak özetlenecek olursa, her üç alanın da karşılıklı olarak pekiştirildiği takdirde kısa sürede sorunların çözümünde etkili olabileceği söylenebilmektedir.

Devam bağlılığı, bireyin sosyal sistemdeki rolüne olan bağlılığı olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Bilişsel yönelimleri içeren devama yönelik bağlılık, bireyin sosyal sistemdeki konumuna ya da rollerine yönelik bağlılığı olarak da ifade edilebilmektedir (Kanter, 1968:501). Bireyin işten ayrılması durumunda yükümlü olacağı maliyetleri göz önünde bulundurarak kendisi için en doğru kararı vermesinde etkili olan bir bağlılık türüdür. Eğer bireyin işten ayrılma maliyeti işe devam etme maliyetinden yüksek ise kişi işe devam etme kararı alır. Bireyin işten ayrılması veya

devam etmesi durumunda katlanacağı fedakarlıklar olabilir. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar bir örgüt açısından en çok istenilen çalışan tipidir. Günümüz işletmelerine bakıldığında devamsızlık problemlerinin göz ardı edilemeyecek kadar fazla olduğu bilindiğine göre devam bağlılığının bir şirketin büyümesinde ve verimlilik elde etmesinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir.

Uyum bağlılığı, bir bireyin sosyal gruba karşı olumlu duygusal yönelimlerini içeren kenetlenme ya da birleşme bağlılığı olarak da bilinen bu bağlılık türü kişinin sosyal gruba ve ilişkilere olan bağlılığıdır (Kanter, 1968:500). Dayanışmanın yüksek, iç çekişme ve kıskançlığın ise düşük olduğu uyum bağlılığında adeta tüm üyeler birbirine kenetlenmiş şekilde sınıksız bağlıdır. Uyum bağlılığı yüksek olan çalışanlar sayesinde işletme dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı daha dirençli hale gelmektedir. Örgütler aralarına yeni katılan çalışanların psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini arttırmak için çeşitli oryantasyon programları düzenleyerek rozet ve sembol kullanımı gibi teknikler kullanırlar (Gül, 2002:42).

Kontrol bağlılığı ise, çalışanların lider ve grubun otoritesine itaat etmeye olan bağlılığıyla grup norm ve kurallarına uymasındır. Kanter (1968)'e göre, kontrol bağlılığı kişinin örgüte karşı pozitif normatif yönelimlerini içerir. Grup üyelerinin örgütün taleplerine itaati bu bağlılık türüne göre normatif bir gerekliliktir ve sosyal sistem tarafından buna uyulması bireyler tarafından uygun kabul edilir.

#### **1.2.1.2. Etzioni'nin Modeli**

Etzioni örgütsel bağlılığı üç grupta ele almıştır. Bunlar sırasıyla ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütün amaç, norm ve değerlerini üyelerin kendisine uygun bularak benimsemesi ve otoriteyle özdeşleşmesi temeline dayanırken; hesapçı bağlılık, bir bireyin örgütten elde ettiği fayda düzeyine bağlı olarak iş normuna uygun ölçüde davranması eğilimine dayanmaktadır. Kanter'in devam bağlılığında olduğu gibi hesapçı bağlılıkta da bireyler fayda-maliyet analizi yaparak örgüte kattıkları karşılığında aldığı ücret ve yan hakları değerlendirirler (Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise kişinin bağlı bulunduğu örgütte bazı sınırlandırmalardan dolayı örgüte karşı beslediği olumsuz duygular sonucunda

bağlılığını kaybetmesidir (Sığrı ve Gürbüz, 2017:157). Etzioni, yabancılaştırıcı bağlılığı tanımlarken zorlayıcı sistemin yaygın olduğu hapisane veya askeri temel eğitim kampının tipik bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Bireyler tarafından cezalandırıcı bir yapı olarak görülen örgütte her bir birey örgüt hakkında olumsuz düşüncelere sahip olsa da üst yönetim tarafından çalışmaya zorlanmakta olduğundan dolayı üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır (Okçu, 2011:20).

### **1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Modeli**

O'Reilly ve Chatman bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç grupta ele almıştır. Bağlılık boyutunun ilki olan uyumda, çalışanın asıl amacı ödül elde etmek ve olası cezalardan kaçınmak olduğu için davranışlarını görev bilinciyle yerine getirmektedir. Kişi örgütün yararına yapacağı her olumlu davranışın ona pozitif bir şekilde geri döneceğini bilmektedir. İkinci boyut olan özdeşleşmede, çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görerek örgütle bütünleşmektedir. Özdeşleşme kişiyi örgüte karşı psikolojik bağlılığa hazırlayan en önemli aşamadır. Birey örgütün norm ve değerlerini tüm içtenliğiyle benimseyerek örgüt yararına pek çok katkıda bulunur. Çalışanlar örgütte meydana gelebilecek olası kritik durumlara karşı ekip arkadaşlarıyla işbirliği ve fedakarlık içerisinde olurlar (O'Reilly III ve Chatman, 1986:492-493). Bir organizasyonun sürdürülebilirliğinin artırılmasında yüksek özdeşleşme derecesine sahip çalışanların önemi büyüktür. Çünkü özdeşleşen birey örgütle paralel bir bakış açısına sahip olacağı için verimliliği de doğrudan etkileyecektir. Kısacası, özdeşleşme bir kişinin örgüte olan bağlılık derecesini gösteren en önemli boyuttur.

Üçüncü ve son aşama olan içselleştirme ise bireyin kendi değerleriyle örgüt değerlerini birbiriyle uyumlu halinde getirmesidir. İçselleştirme, bireyin örgüt içerisindeki olumlu sosyal davranışları ve ekstra rolleri ile ilişkilidir. Bireysel ve örgütsel değerlerin benzerliğine dayanan bu bağlılık türü önemli ölçüde çalışanın organizasyon yararına dışsal ve içsel rol davranışlarıyla ilgilidir (O'Reilly III ve Chatman, 1986:493-495).

#### 1.2.1.4. Penley ve Gould'ın Modeli

Makro örgütsel bir model olan Etzioni (1975)'in örgütsel katılım modeli, bireysel çalışanların kurumlara olan bağlılığının kavramsallaştırılması açısından cazip olmasına rağmen bazı sebeplerden ötürü yetersiz kalmaktadır (Penley ve Gould, 1988:45). Etzioni (1975)'nin üç kategoriye ayırdığı bağlılık modelinin bazı sınırlılıkları arasında, karmaşık olması ve uygun ölçeğin olmaması yer almaktadır. Etzioni'nin bağlılık modelinde ahlaki ve yabancılaşma boyutlarının aslında aynı grupta yer aldığı ve ikisinin de duygusal bağlılık kategorisinde olduğu bilinmektedir. Bu iki kavramın tek boyutlu mu yoksa çift boyutlu mu olduğu konusu Wiener (1982) tarafından gündeme getirilmiş, ancak Wiener konuya açıklık getirmemeyi tercih etmiştir. Tartışmalar bu iki boyutun birbiriyle alakalı mı yoksa alakasız mı olduğunun net bir şekilde tespit edilememesinden kaynaklanmaktadır.

Penley ve Gould (1988:45)'un ifadesine göre, yabancılaşma ve ahlaki bağlılık eğer aynı gruptaysa birbirinin tam tersi olacağı için ikisinin değil sadece birinin kullanılması yeterli olacaktır. Eğer öyle ise yabancılaşma bağlılığı boyutu bir örgüte olan duygusal bağlılığın olumsuz bir kutbu olacaktır. Penley ve Gould'un sınıflandırmasına göre bağlılık; ahlaki, hesapçı ve yabancılaşma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Ahlaki bağlılık, bireyin örgütsel hedef ve amaçları benimsemesi sonucunda oluşur. Bu boyutta birey, kendisini örgüte adamakta ve örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlıklarını da kendi başarısızlığıymış gibi görerek kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002:44).

Hesapçı (çıkarıcı) bağlılık, daha önce açıklanan örgütsel bağlılığın araçsal yönünü temsil etmektedir. Hesapçı bağlılık, çalışanın örgüte katkıları sonucunda alacağı teşviklere dayanan ve bireyin elde edeceği kazanımlar sonucunda oluşan bir bağlılıktır. Birey bu bağlılıkta, örgüte karşı yapacağı olumlu katkılar sonucunda ödüllendirileceğini bildiğinden buna yönelik davranacaktır. Yöneticilerin, çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda vereceği motivasyonel faktörler kişilerin hesaplayıcı bağlılıklarını arttırmada aracı bir role sahiptir (Penley ve Gould, 1988:46).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bir çalışanın iç örgütsel ortamdaki kontrol eksikliği ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğu durumundaki algılamasının bir sonucu olarak görülebilir. Ahlaki bağlılık gibi yabancılaştırıcı bağlılık da örgüte olan duygusal bağlılığı temsil etmektedir. Dolayısıyla yabancılaştırıcı bağlılık, kişilerin örgütsel talepleri karşılama ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda zayıf bir niyete sahip oldukları olumsuz bir bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988:48).

#### **1.2.1.5. Allen ve Meyer ‘in Modeli**

Tutumsal bağlılıkla ilgili en yaygın bilinen model olan Üç Bileşen Modeli (Three Component Model) Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Bu kapsamda bağlılık sırasıyla; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgüt norm ve hedefleriyle özdeşleştikleri için, devam bağlılığı güçlü olanlar davranışları sonucunda ulaşacakları teşvik edici faktörlere ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı güçlü olanlar ise örgüte karşı güçlü bir şekilde hissettiği minnet borcu ve yükümlülüklerden dolayı örgüt üyeliğine devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 2-3).

Örneğin, bazı çalışanlar bir örgütte kalmaya gerçekten ihtiyaç duyanın yanında güçlü bir yükümlülük de hissedebilirler, ancak bunu gerçekleştirmeye yönelik istekleri olmayabilir. Diğerleri ise ne bir ihtiyaç ne de bir yükümlülük hissetmemelerine rağmen bunu gerçekleştirmek adına güçlü bir isteğe sahip olabilirler. Bu nedenle, kişinin bir örgüte olan bağlılığının “net toplamı” bu psikolojik durumların her birini yansıtmaktadır. Bağlılığın üç bileşeninin ayırt edici özellikleri göz önüne alındığında her birinin birey davranışı üzerinde etkili olan faktörlerinin farklılık gösterdiği, devir hızı unsuru dışında bireyin örgütle ilgili olan davranışları üzerinde farklı etkileri olduğu bilinmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 67-68).

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı güçlü bir psikolojik bağlılık duyarak örgüt üyeliğine devam etmesi ve kimliğini örgütle bütünleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Başka bir deyişle, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çabalar sarf ederek bulunduğu örgütün üyesi olmaktan mutluluk duymasıdır. Bu durum, kişilerin örgütle hem duygusal hem de psikolojik açıdan

kuvvetli bir bağ oluşturarak arzu edilen örgütsel hedeflere kolaylıkla ulaşılmasına yarar sağlayacaktır. Duygusal bağlılıkta birey bir örgütte çalışmaya zorunlu olduğu için değil, örgüt mensubu olmayı gerçekten istediği için faaliyet göstermektedir. Örgüte olan duygusal bağlılığı yüksek bir çalışan gerek üst yöneticiler gerekse ekip arkadaşlarıyla etkili iletişim halinde olur. Örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleştirilmesinde aktif katılımında bulunur.

Devam bağlılığı, bir bireyin örgütten ayrılması sonucunda katlanacağı maliyetleri algılayarak örgüt üyeliğini sürdürmesi durumudur. Çalışan örgütten ayrılmaya yüksek derecede istek duysa bile alternatif olanakların olmaması ve içinde bulunduğu koşullar sebebiyle devam etmek zorunda kalmaktadır. Var olan işe yönelik ihtiyaç, devam bağlılığının temel nedenini oluşturan en kritik unsurdur. Bir kişi sahip olduğu birtakım nedenlerden dolayı bağlı bulunduğu örgütten ayrılmak istemez. Bunlar Allen ve Meyer'e göre (1991:71) aşağıda sıralandığı gibidir;

- Bireyin bulunduğu örgütte kazanmış olduğu yeteneklerin başka örgütlerde geçerli olmama olasılığı ve yetersiz olacağı endişesi,
- Önceden çalıştığı yerde elde ettiği statüyü yeni işe geçerse elde edemeyeceğini düşünmesi,
- Almış olduğu eğitim geliştirme faaliyetlerinin boşa gideceğini düşünmesi,
- Maddi beklenti düzeyinin iş değiştirmesi durumunda mevcut işinden daha düşük olacağını düşünmesi,
- Emeklilik priminin yanı sıra cezbedici yan hakları yitireceğini düşünmesi ve,
- Yeni işi nedeniyle ikametini değiştireceğini ve yeni düzenin ailesini etkileyeceğini düşünmesidir.

Normatif bağlılık ya da kuralcı bağlılık olarak da bilinen bağlılık türünde ise çalışan örgütte kalmaya yönelik bir yükümlülük hissetmektedir. Bu bağlılıkta zorunluluk, sadakat ve görev ahlakından kaynaklanmakta olup, devam bağlılığındaki gibi çıkara dayanmamaktadır (Gül, 2002:46). Örgüte karşı beslediği sadakat ve sorumluluk duygusu çalışanı işe devam konusunda tetiklemektedir. Normatif bağlılık, bireyin örgüte girmeden önce (ailesel ve kültürel sosyalleşme) ve giriş sonrasını (örgütsel sosyalleşme) kapsayan süreçlerin ardından kişinin örgüte

devamlılığına karşı olan normatif baskıları içselleştirmesinden etkilenmektedir. Üst yönetimin işle ilgili olarak çalışanlara sağladığı (eğitim geliştirme faaliyetleri, eğitim bursu, staj vb.) olanaklardan dolayı kişi kendini örgüte karşı sorumlu hisseder. Bu durum, çalışanları borç ödenene kadar örgütte çalışmaya zorlayarak kişinin bu süreçte örgüte karşı bir zorunluluk hissetmesine neden olur. Normatif bağlılık ancak kişinin bağlı olduğu örgüte karşı tüm borcunu ödemesiyle son bulacaktır (Allen ve Meyer, 1991: 72-73).

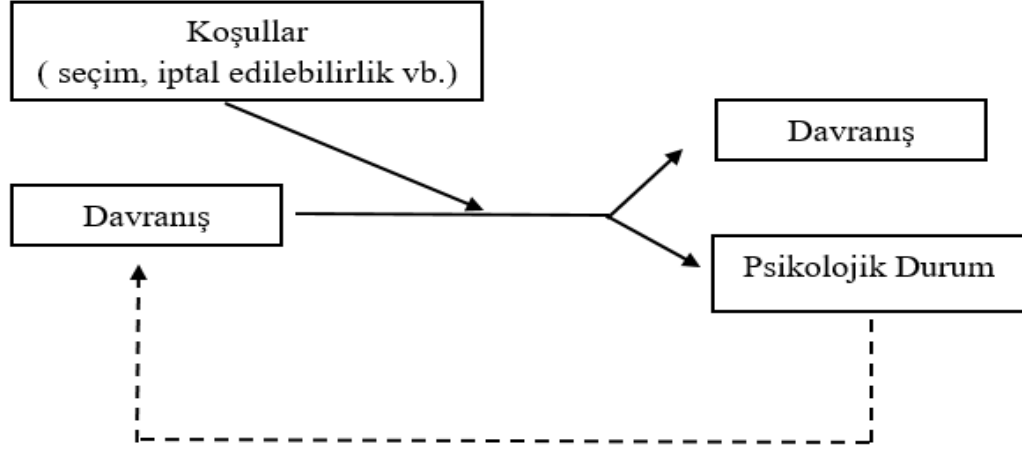
### **1.2.2. Davranışsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılığın aksine davranışsal bağlılık büyük ölçüde sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık bir bireyin bağlı bulunduğu örgüte değil, örgüt içerisindeki davranışlarına olan bağlılığıdır. Başka bir deyişle bu bağlılık, bireyin geçmişteki davranışının onu örgüte bağlamaya yönelik olarak hizmet ettiği sürece odaklanmaktadır (Mowday vd., 1982:25). Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı vurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1991:64).

Mowday ve arkadaşlarının (1982:27) ifadesine göre, bireyin örgütle karşılıklı olarak devam eden etki süreci, duygusal ve davranışsal bağlılığın bütünleşmesi sonucunda oluşmaktadır. Davranışsal bağlılıkta çalışanlar geçmiş tecrübelerine dayanarak davranışlarını şekillendirmektedir. Ayrıca, duygusal sorumluluğu artıran koşulların bireyin bir sonraki davranışına yönelik tutumunu şekillendirmede etkili olabileceğini savunmuşlardır. “Davranışsal bağlılık modeli”, örgüt üyesi olan bir çalışan için “yatırımlar” kavramını kullanarak, bağlılık unsurunun çalışan davranışını test eden bir güç olduğunu ifade etmiştir (Sığrı, 2007:263). Beklenti kuramının geneli itibarıyla elde edilecek ödülün, örgütte çalışan bir kişinin davranışlarının karşılığının bir sonucu olduğu söylenebilir. Örneğin, yüksek düzeyde performans göstererek çalışan kişiler bunu istikrarlı bir davranışa dönüştürdüğünde kuruma karşı daha olumlu bir tutum geliştirerek gelecekte de bu performans seviyesinin devamlılığını sağlayabilirler. Bu modele, duygusal bağlılığın öncüsü ve geribildirim zincirinin bir parçası olan davranışsal bağlılığın dahil edilmesi, kişilerin

işe yönelik olumlu davranışlarının artmasına yardımcı olacaktır (Scholl, 1981: 588-589).

**Şekil 2:** Davranışsal Bağlılık Modeli



**Kaynak:** Allen ve Meyer, 1991:63.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, kişinin içinde bulunduğu koşullar ve psikolojik durumu örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olacaktır. Çalışanlar, üst yöneticilerinden aldığı geri bildirimler sonucunda etkileşime girerek bunu davranışlarına yansıtmaktadırlar. Olumlu veya olumsuz geri dönüşler kişinin psikolojik durumuna etki edecek ve faaliyetlerine yansıyacaktır. Kişi olumlu geri bildirim aldığında bu durum tutuma dönüşecek ve davranışlarını bir alışkanlık haline getirmeye başlayacaktır. Kişinin geliştirdiği tutum ise davranışlarının tekrarlanma olasılığını önemli ölçüde artıracaktır (Allen ve Meyer, 1991:78).

Çalışma kapsamında, davranışsal bağlılıkla ilgili en bilinen modellerden olan Becker (1960)’ın “Yan Bahis Modeli” ve Salancik (1977)’in bağlılık modeline yer verilmiştir.

#### 1.2.2.1. Becker’in Yan Bahis Modeli

Literatürde örgütsel bağlılığa yönelik yapılan ilk araştırmaların öncüsü olan Becker’ın 1960’ta yayınladığı yan bahislerle ilgili olan makalesi Allen ve Meyer’in

1984 yılında devam bağlılığı olarak adlandırmış oldukları bağlılığın temelini oluşturmuştur. Ancak Becker, bir çalışanın bulunduğu örgüte yönelik yapmış olduğu birikim ve yatırımları Meyer ve Allen'den farklı “yan bahisler” şeklinde bir kavramla ifade etmiştir (Bozok, 2016:14). Mowday vd. (1982) ise yan bahislerle ifade edilen bu bağlılığı davranışsal bağlılık biçimi olarak kategorize etmişlerdir. Becker (1960)’ın teorisinde bağlılığı hesaplama biçimi genel olarak ekonomik ihtiyaca dayalı olmasına rağmen, yan bahis kategorilerinin ilerleyen zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından yeniden gözden geçirilmesi bu teorinin sınıflandırılmasının çok dar olduğunu göstermektedir. Ayrıca mevcut olan yan bahislerin Becker’ın fikirlerini tam anlamıyla yansıtmadığı belirtilerek hem kavramsal hem de ölçekle ilgili olan sorunların araştırmayı sınırladığı ifade edilmiştir (Shore vd., 2000:429).

Bir örgüte olan bağlılığının sürdürülebilir olmasında çalışan davranışının tutarlı olması ve devamlılığının önemi bilinmektedir. Bu bağlamda Becker (1960: 32) bağlılığı, insanların “tutarlı faaliyet çizgileri” içinde bulunmalarına yönelik bir eğilim olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifadeyle bağlılık, bir kişinin örgütle arasında yapmış olduğu anlaşmadaki yan bahislere dayalı olarak tutarlı davranışlar sergilemeye yönelik eğilimde olmasıdır. Becker’a (1960: 36) göre kurum, bir örgütte faaliyet gösteren bir çalışanın, bağlı bulunduğu örgütün yararına yönelik gerçekleştireceği davranışlar büyük ölçüde yan bahislere dayanmaktadır.

Modelin temelini oluşturan nedenlerin genellikle çalışanların bağlı bulundukları örgütten ayrılmalari sonucunda ortaya çıkabilecek maliyetler olduğu bilinmektedir. Kişi, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yan bahisleri bilir ve bahsi kaybetmeyi göze alamaz. Bundan dolayı örgüt üyeliğini devam ettirecek bir tutum içerisine girer. Bir örgüt üyesinin kaybetmeyi göze almak istemeyeceği yatırımları kıdem, terfi imkanları, sahip olunan bilgi, bulunulan statü, gösterilen çaba ve elde edilen yan gelirler gibi çeşitli unsurlar oluşturmaktadır. Bu bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturduğu için kişinin işten ayrılması durumunda gerek maddi gerekse sosyal açıdan kayıplar çok olacağından, kişi kendini çalışmaya ve örgüte bağlanmaya psikolojik olarak zorunlu hissedecektir. Çalışanların örgütle bahse girmek için ortaya koydukları unsurlar ne kadar değerliyse bireyin örgüte olan bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır (Gül, 2002: 48-49).

Becker'a göre yan bahislerin ortaya çıkmasında bazı nedenler rol oynamaktadır. Bunlar; genelleştirilmiş kültürel beklentiler, emeklilik ve kıdem hükümleri gibi kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, kişinin yeni iş ya da kuruluşlar için sosyal pozisyona uyumlu hale getirilmesi, kendini ifade sorunu ile aile ve toplum katılımı gibi iş dışı endişelerdir (Becker,1960: 429). Genel olarak değerlendirildiğinde, Becker'ın yan bahis sınıflandırmalarından bazılarının temelinin ekonomik kaynaklı (bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyonlara uyum), bazılarının ise (genelleştirilmiş kültürel beklentiler ve kendini ifade sorunu) sosyal güvenlik ortamı veya bireyin üyesi olduğu örgüte karşı sahip olduğu yükümlülükler ile ilgili olduğu söylenebilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:59).

#### **1.2.2.2. Salancik Modeli**

Salancik'in modelinin odak noktasını bireyin davranış ve tutumunun uyumlu olması oluşturmaktadır. Bu modele göre bağlılık, bir bireyin yerine getirdiği davranışsal faaliyetler ve inançlara bağlanması olarak ifade edilir (Mowday vd.,1982:20). Salancik, örgüt lehine olan davranış ve faaliyetlerin bir bağlılık göstergesi olduğunu ve dolayısıyla kişilerin davranışlarının analiz edilmesiyle bağlılık düzeyleri hakkında yararlı veriler elde edilebileceğine dikkat çekmiştir. Becker gibi Salancik de bağlılığı, bir çalışanın örgütteki davranışları şeklinde tanımlamış ve örgüt üyesinin geçmiş deneyimleri sonucunda kazandığı davranışlarına bağlanarak bireyin buna yönelik tutarlı davranışlar sergilemesi şeklinde ifade etmiştir. Buradan yola çıkılarak bağlılığı oluşturan unsurların örgüt üyesinin tutum ve davranışı olduğu söylenebilmektedir. Eğer bir kişinin tutum ve davranışı arasında uyumluluk söz konusu olmazsa gerilim ve stres gibi negatif sonuçlar ortaya çıkacaktır. Sahip olunan her davranışa aynı oranda bağlanılamayacağını ifade eden Salancik, kişilerin davranış özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmiştir (O'Reilly III ve Caldwell, 1981: 597-598).

Her iki modelde ele alınan ortak konu bireyin bağlı olduğu örgüt hedef ve çıkarlarına yönelik davranışları sürdürmekte olumlu eğilim içinde olmasıdır. Becker ve Salancik'in davranışsal bağlılıkla ilgili geliştirdiği modeller arasındaki farklılığı oluşturan unsurların Becker'ın modelinde davranışlardan vazgeçmenin getireceği

maliyetlere olan çalışan farkındalığı olduğu, Salancik'in modelinde ise çalışan ile örgüt arasında uyum ve tutarlı davranışları devam ettirme arzusu olduğu tespit edilmiştir (Gül, 2003:80).

### **1.2.3. Çoklu Bağlılık Modelleri**

Çoklu bağlılık modeli, Reichers (1985) tarafından tutumsal bağlılığın üzerine yapılan araştırmaların daha da geliştirilmesiyle ortaya konulmuştur. Reichers'a (1985: 469-470) göre örgütsel bağlılıkta "örgüt" genellikle tek bir kimlik olarak ele alınarak ve farklılaşmamış bir varlık olarak görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılık araştırmacıları bir örgüte bağlı olarak çalışan bireylerin sadece amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye odaklanarak örgütün özellikleri, yapısı ve doğası gibi faktörler üzerinde yeterince durmamışlardır. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütün bütününe yönelik olarak yapılan örgütsel bağlılık araştırmaları yeterli olamamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların özdeşleşmelerinin sadece örgütün bütününe yönelik bir bağlılığı ifade ettiği söylenemez. Çünkü her bir örgüt üyesinin beklenti, amaç ve hedefleri birbirinden farklılık göstermektedir.

Bu modele göre, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılıktan söz ederken örgüt üyelerinin tek bir hedefi paylaşmalarına gerek olmamaktadır. Böylelikle "örgüt üyelerinin bağlı oldukları ortak amaçlar nelerdir?" sorusunun "örgütsel hedefler ve değerler" gibi net bir yanıtı olmayacaktır. Her örgütün doğası birbirinden farklılık göstereceği için örgütteki belirli gruplar ve grupların hedeflerinin tanımlanması gerekliliği üzerinde durulmuş ve daha sonra ise üyelerin deneyimlerinin çoklu bağlılığın odak noktasını oluşturduğu belirtilmiştir. Diğer bir deyişle, çoklu bağlılığın kaynaklarının belirlenebilmesi için öncelikle bir kuruluş ile ilgili çeşitli gruplar ve rol şemalarının tespit edilmesi gereklidir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel işlevlerden yararlanan çeşitli grupları tanımlamak için "publics (kamu)" terimi kullanılmıştır. Bu modelde; müşteriler, örgüt üyeleri, üst düzey yöneticiler ve genel olarak kamuoyu olmak üzere dört grup temelinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak pek çok yönetici, çalışanlarının örgüt yararına yönelik faaliyetler geliştirdiğinin farkındadır (Reichers, 1985: 469).

Sonuç olarak, üretilen bir mal ya da hizmetin piyasada hem uygun fiyat hem de kalite algısı yaratması bir çalışanın örgüte olan bağlılığının temel sebebi olarak gösterilebilirken başka bir çalışanda ise ekip arkadaşlarıyla olan pozitif ilişkiler bağlılık düzeyine etki edebilmektedir. Bu nedenle, faaliyetlerin ilerletilmesi için her bir örgüt üyesinin farklı çoklu bağlılık düzeylerine sahip olduğu kabul edilmektedir (Reichers, 1985: 467-470).

### **1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

#### **1.3.1. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşmenin literatürde çok çeşitli tanımları mevcuttur. Araştırmacıların çoğu bilişsel bir yapı olarak örgütsel özdeşleşmeyi; bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, kişinin örgüt ile birlik ve beraberlik içinde olma algısı veya bir kişinin kendisini belirli bir organizasyonun üyesi olarak algılaması süreci şeklinde tanımlamaktadır (Riketta, 2005:360).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili farklı bir odağa sahip olan O'Reilly III ve Chatman (1986: 492) bu kavramı, özdeşleşmeyle kişinin örgütle duygusal açıdan bütünleşerek ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi, Kelman (1958: 52) ise kişinin örgütle tatmin edici bağlılık kurmasında cezbedici unsurların etkisiyle ilişki sürdürme arzusu olarak tanımlamışlardır. Her iki araştırmacının ifadelerine bakıldığında, araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi duygusal ve motivasyonel terimlerle tanımladıkları ifade edilebilir.

Ashforth ve Meal'a (1989:21) göre örgütsel özdeşleşme, herhangi bir belirli davranış ya da duygusal durumla ilişkilendirilmesi gerekmeyen algısal bir bilişsel yapı olarak görülmektedir. Bu nedenle yazarlar örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik olarak adlandırdıkları teoriden yola çıkarak açıklamışlardır.

Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyesinin kendini bağlı bulunduğu kurumla aynı niteliklerle paralel bir şekilde tanımlama derecesidir (Dutton vd.,1994:239). Kişinin üyesi olduğu örgütün saygınlığının derecesi arttıkça ve örgüte girme durumu zorlaştıkça kişilerin örgütle özdeşleşme derecesi yüksek düzeyde olacaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018:293). Sonuç olarak, çalışanların örgütsel özdeşleşmesi

arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da buna paralel olarak artacağını söylemek mümkündür.

### 1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kişilerin örgütsel bağlılıklarının yanı sıra yerine getirmesi gereken görev performanslarının da olduğu bilinmektedir. Bu görevleri yerine getirirken bir birey, bağlı bulunduğu örgütteki iş tanımına yönelik belirli adımları takip ederek yerine getireceği davranışlarını örgüt değer ve amaçlarına uyumlu hale getirmekle yükümlüdür. Görev performanslarını içeren “rol davranışları” dışında “rol üstü davranışlar” olarak adlandırılan ve bireyin gönüllülük esasına dayanarak örgütün sosyal yönüne yarar sağladığı davranışlar bulunmaktadır (Sıgı ve Gürbüz, 2017:203). Sözü edilen rol üstü davranışları kişi, çalıştığı örgütle arasında kuvvetli bir bağlılık duygusu hissettiği için gönüllü olarak yerine getirmeye güçlü bir istek duyar.

1988 yılında Organ tarafından literatüre kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, resmi ödül sisteminde doğrudan yer almayan veya açık bir biçimde tanımlanmayan ve toplamda bir örgütü etkin işleyiş biçimine teşvik eden bireysel bir davranış olarak tanımlanır (Organ, 1997:86). Bu tanım ÖVD’nin üç ana özelliği üzerinde durmaktadır. Bunlar; (1) gönüllülük esasına dayanan davranış olması, (2) davranışın örgütsel açıdan yarar sağlaması, (3) çok boyutlu doğaya sahip olmasıdır (Somech vd., 2004:282).

ÖVD’nin yapısı göz önüne alındığında “belirli kişilere yönelik davranışlar” ve “örgütün bütününe yönelik davranışlar” olarak iki boyutta ele alındığı söylenebilir. Örneğin; ödül ve eşitlik gibi bağlamsal öncüller örgütün bütününe yönelik davranışlar ile ilgiliyken, empati gibi kişisel eğilimler ise belirli kişilere yönelik davranışlar ile ilgili olmaktadır.

ÖVD, uzun vadede örgütsel etkililiğe katkı sağlayan ve gönüllük esasına dayanan önemli bir kavramdır. Ancak bazı araştırmacılar tarafından örgüt çalışanları üzerinde yapılan iş performansı değerlendirmelerinde sıklıkla göz ardı edilen bir davranış biçimidir (Dyne vd., 1994:766). Başka bir tanıma göre ÖVD, belirli bir organizasyona mensup kişiler tarafından gerçekleştirilen ve bireyin kendisinden

beklenen davranışların ileri boyutunu açıklamaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:203). Genel bir tanım yapılacak olursa ÖVD, bireyin gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirdiği davranışlar neticesinde herhangi bir ödül veya ceza almaksızın çalışanın kendi isteğiyle yerine getirdiği faaliyetlerin tamamıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018:280). Gerek iş performansı gerekse bir örgütün avantajlı konum elde etmesinde kritik öneme sahip olan ÖVD, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getirmelerinin dışında bağlı olduğu kuruma karşılık beklemeksizin sağladığı her türlü katkıları da içerdiğinden dolayı yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir davranış haline gelmiştir.

### **1.3.3. İş Tatmini**

İnsan kaynakları (İK) uygulayıcılarının kurumsal maliyetleri düşürmek adına mücadele ettikleri bir konu haline gelen iş tatmini; örgütsel performans, bağlılık ve verimlilik üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bazı araştırmalar, çalışanların aynı işlere sahip veya son derece benzer iş koşullarında faaliyette bulunsalar bile iş tatminlerinde önemli ölçüde farklılıklar olabileceğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, İK uygulayıcıları çeşitli yönetim programları sayesinde çalışanların tutumunu pozitif yönde etkilemek için çabalayarak, iş tatminini tetikleyen norm ve beklentilerle ilgili olan iş koşullarının önemini anlamışlardır (Çekmecelioğlu, 2006:156). Kısacası iş tatmininin, örgütsel sonuçlarla doğrudan bağlantılı ve çalışanların tutumuna yönelik bir kavram olduğu için bir örgütü başarıya götüren en kritik faktörlerden biri olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Yapılan pek çok araştırmada, işinden memnun olmayan çalışanların memnun olanlara göre işi bırakma ve devamsızlık eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş tatminsizliğinin kişilerde işe geç gelme, sendikal faaliyetlere yönelim ve emekli olma kararı da dahil olmak üzere pek çok geri çekilme davranışlarına yol açtığını söylemek mümkündür (Saari ve Judge, 2004:399). Ancak, örgüt tarafından düzenli olarak değerlendirmeleri yapılan ve iyi performans göstermelerinin karşılığında ödüllendirilen çalışanların iş tatmininin yükselerek örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir (Spector, 2011:233).

İş tatmini, çalışanları işlerinden memnun olduklarını veya mutlu olduklarını kabul etmeye teşvik eden bütünleşik bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar dizisidir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015:718).

Genel bir ifadeyle iş tatmini; bir bireyin iş deneyimleri, örgütle arasındaki uyum ve iş memnuniyetinin çalışma ortamında sağlanan olanakların iyileştirilmesinden etkilenecek bağlı bulunduğu kuruluşa karşı hissettiği olumlu tutum ya da duygusal bir durum şeklinde tanımlanabilir (Ugboro ve Obeng, 2000:254). Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasında; sağlık ve güvenlik hizmetleri, eğitim programları, çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesine katılımı, kişiye yönelik kariyer planlama ve terfi fırsatları gibi unsurlar yer almaktadır.

#### **1.3.4. İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir kişi örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmayı daha çok arzu ettiğinden dolayı işten ayrılma niyeti düşük olacaktır (Mowday vd., 1982: 38). Kişinin işten ayrılma niyetinde etkili olan faktörler sırasıyla; alternatif iş olanaklarının varlığı gibi dışsal faktörler, yönetim tarzı ile ilgili örgütsel faktörler ve çalışanın kişilik özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörler şeklinde sınıflandırılabilir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Pek çok kuruluşun temel hedeflerinden birinin, düşük işgücü devir oranına sahip olmak olduğu bilinmektedir. İşe alma süreçlerini sağlıklı şekilde yöneten, çalışanlara düzenli olarak geri bildirimlerde bulunan ve etkili stratejik yönetim programları hazırlayan kurumlarda işten ayrılma niyeti düşük düzeylerde olacak, buna bağlı olarak işgücü devir oranları hedeflenen seviyelerde gerçekleşecek ve çalışan kayıpları sonucunda ortaya çıkabilecek yüksek maliyetlerin önüne geçilecektir. Ek olarak, çalışanların işten ayrılması sadece bağlı bulunduğu örgütten ayrılmasını ifade etmemekte, ayrıca sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerinden de örgütünü yoksun bırakması anlamına gelmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017:18). Yetenekli çalışanların kaybedilmesi durumu, bir örgütü yeniden personel arayışına sevk ederek eğitim geliştirme uygulamalarının tekrar gerçekleştirilmesi durumunu ortaya çıkaracaktır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütteki mevcut istihdam koşullarından memnun olması sonucunda yıkıcı eylemlerde bulunarak kendisini örgütten uzaklaştırması olarak tanımlanmaktadır (Rusbult vd., 1988:599). Bir çalışanın yüksek iş memnuniyetine sahip olması, örgütsel sadakatini artırarak işine daha çok bağlanma eylemi göstermesine yol açacak ve buna bağlı olarak işten çıkma olasılığını azaltacaktır.

### **1.3.5. Sadakat**

Sadakat kavramıyla ilgili olarak literatürde yer alan çoğu araştırmaların genellikle müşteri ya da marka sadakati odaklı olduğu ve sadakat kavramının müşteri sadakatiyle bir arada kullanıldığı bilinmektedir (Koç, 2009:203).

Örgütsel sadakat kavramı ise çalışanın bir kişi ya da organizasyonla arasında oluşan bağ olarak ifade edilebilmektedir (Çınaroğlu vd., 2015:27). Birey açısından örgütsel sadakat, uzun süren bir süreç olan örgütsel bağlılığın bir sonucudur (Koç, 2009:205). Genel bir ifadeyle sadakat, bir bireyin belirli bir grup, kişi veya organizasyona herhangi bir karşılık beklemezsizin kurduğu ortaklığa karşı güvenilirliğini ifade eden erdemli bir davranıştır.

Çalışanın örgütsel bağlılığı arttıkça faaliyette bulunduğu örgüte karşı daha güçlü bir sadakat duygusu yaşanacaktır. Örgütsel sadakati yüksek olan çalışan, şartlar ne olursa olsun örgütün amaç birliği ve hedefleri doğrultusunda davranış göstererek işi bırakmayı düşünmeyecektir. Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramları her ikisinin de ortak noktasının bir obje veya örgüte olan psikolojik aidiyet duygusu olduğu söylenebilir (Koç, 2009:204).

### **1.3.6. Örgütsel Destek**

Örgütsel bağlılığın temel unsurlarından biri de örgütsel destektir. Örgütsel destek, çalışanın örgüte olan katkısı ve örgüt tarafından tanınması şeklinde ifade edilebilmektedir (Gündüz, 2014:1041). Çalışanlar, bağlı olduğu örgüte yararlı olmak için sahip oldukları bilgi ve becerileri maksimum düzeyde kullanarak destek olmaktadır. Örgütler, çalışanlarından üst düzeyde destek aldıklarında piyasada

mevcut olan rakipleri üzerinde avantajlı bir konum elde ederek faaliyet gösterdikleri alanlarda sürdürülebilirliklerini artıracaklardır.

Ayrıca örgütsel destek, hem çalışanların kendilerini daha güvenli hissetmesi hem de örgüte o güveni hissettirmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu duygu, çalışanlara, örgütünün her koşulda arkasında durduğu izlenimini vererek kişinin örgütsel bağlılığının artmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel desteği her koşulda arkasında hisseden çalışanların, mesleğine daha çok bağlılık göstererek bulunduğu kurumdan ayrılma niyetine yönelik düşünceleri ortadan kalkacaktır (Özdevecioğlu, 2003:116). Sonuç olarak, yüksek düzeyde örgütsel destek herhangi bir kuruluşun veya çalışanın etkinliği ve üretkenliğinin artmasında önemli bir role sahiptir.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Literatürde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ile ilgili iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve medeni durumdan oluşan kişisel (demografik) faktörlerden, ikincisi ise işin içeriği ve kapsamı, liderlik tarzı, ödüllendirme sistemleri ile rol çatışması ve belirsizliğinin incelendiği örgütsel faktörlerden oluşmaktadır. Kişisel (demografik) faktörlerin örgütsel faktörlere kıyasla daha fazla etkiye sahip olduğu, örgütsel faktörler olarak incelenecek ikinci yaklaşımda ise işin özelliğinin iş çevresi ve kişisel özelliklere oranla daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Kuruüzüm vd., 2010:185). Çalışmanın bundan sonraki kısmında, söz konusu faktörler kapsamında yer alan değişkenlere yer verilerek örgütsel bağlılıkla ilişkileri açıklanmıştır.

##### **1.4.1. Kişisel Faktörler**

###### **1.4.1.1. Cinsiyet**

Yapılan pek çok araştırmada örgütsel bağlılık ile demografik faktörlerden cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiş, ancak araştırmacılar tarafından tam anlamıyla bir fikir birliğine varılamamıştır. Ortaya atılan farklı görüşler neticesinde, iş dünyasında erkeklerin ağırlıklı olarak kadınlardan daha iyi kademelerde çalıştığı

tespit edilmiştir. Başka bir bulgu, kadınların erkeklere oranla bulundukları konuma gelebilmek için aştıkları engellerin daha çok olduğu yönündedir (Gürkan, 2006:35). Diğer bulguya göre ise erkekler kadınlardan daha fazla ücret aldıklarından dolayı çalıştıkları örgüte daha çok bağlılık göstermektedirler. Bir diğer görüşe göre ise kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Aktaran: Yalçın ve İplik, 2005:399). Uzun yıllardan beri cinsiyet faktörünün toplumu ayırtırmaya sürüklediği bilinmektedir. Bazı toplumsal normlar nedeniyle, üzerinde baskı hisseden kadınlar her işin onlara uygun olmadığı düşüncesine kapılarak örgüte olan bağlılıkları bu durumdan etkilenmektedir (Yılmaz, 2019:69).

#### **1.4.1.2. Yaş**

Örgütsel bağlılığın önemli öncüllerinden ikisi Becker'ın (1960) ifade ettiği yan bahisler yaklaşımının ana faktörlerini oluşturan yaş ve görev süresidir (Cohen, 1993:144). Bir örgütte yaşı diğer çalışanlara kıyasla daha büyük olan ve daha fazla deneyim sahibi çalışanların işlerine daha bağlı oldukları söylenmektedir (Allen ve Meyer, 1991:373). Çalışanlar, yaş ve deneyimlerinin artması nedeniyle bulunduğu örgütte daha fazla bilgi kazanarak işinde uzmanlaşacaktır. Uzmanlaşan bir çalışan geçmiş deneyimleriyle elde ettiği uzmanlık gücü sayesinde, örgüt yararına gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere her gün bir yenisini ekleyecek ve örgütüne olan bağlılığı gittikçe artacaktır. Bu nedenle, yaşça daha büyük olan ve belirli bir kuruluştaki daha uzun sürelerle çalışan kişilerin örgütüne olan duygusal bağlılığının daha kuvvetli olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, bir çalışanın yaşının artması demek alternatif iş veya eğitim olanaklarının azalması anlamına gelmektedir (Sürgevil, 2007:33). Cohen'in (1993: 145) yaptığı bir araştırmada ise daha genç ve daha az iş fırsatlarına sahip olduklarının farkında olan çalışanların örgüte daha fazla bağlı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak yaşı ilerleyen çalışanların, olası sağlık problemleriyle karşılaşabilme riskleri ya da yorgun düşmeye daha yatkın olmaları durumu, genç çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu için yaş ilerledikçe örgütsel bağlılıklarında azalmalar görülebilecektir.

#### 1.4.1.3. Kıdem

Kıdem, Türkçe Sözlük'te *"bir görevde geçirilen süre ya da bir görevde rütbece eskilik"* anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019). Çalışanların içinde bulunduğu koşullar nedeniyle örgütte kalma eğilimleri ve buna bağlı olarak örgütte geçirdikleri süreler aynı olmamaktadır.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna yönelik yapılan pek çok teorik ve ampirik araştırma; bu bağlılık biçiminin, kişinin faaliyette bulunduğu örgütte geçirdiği görev süresiyle birlikte geliştiği ve işe girişten sonra hızlı bir şekilde düşüş gösterdiği yönünde olup, daha sonrasında ise istikrarlı bir şekilde artış gösterdiği varsayımına dayanmaktadır (Beck ve Wilson, 2000:114).

Çalışanların kariyer gelişimi perspektifinden bakıldığında, bir bireyin performansının bağlı olduğu örgütte kazanmış olduğu deneyim ile birlikte gelişme gösterdiği bilinmektedir. Bu nedenle, bir kişinin iş performansı ve görevde bulunduğu süre arasında pozitif bir ilişkinin mümkün olduğu söylenebilir (Wright ve Bonett, 2002:1184). Bir çalışanın örgütte geçirdiği hizmet süresinin çıktısı olarak elde edilen yatırımlar sonucunda, örgüt her bir çalışanına çeşitli ödül ve terfi olanakları sağlamaktadır. Bu nedenle, kişinin işinde geçirdiği hizmet süresi ve yaşının artması durumu, örgüte sağlamış olduğu pek çok yarar karşılığında elde edeceği kazançları da artıracığından dolayı örgütsel bağlılığı daha çok güçlendireceği söylenebilir (Cohen, 1993:155).

#### 1.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Kişi, gelecekte iyi bir kariyer sahibi olmak ve rakipleri arasından sıyrılabilmek için uzun bir eğitim sürecinden geçmektedir. Ekonomik koşullar el verdiği sürece var olan eğitime lisansüstü eğitimleri de ekleyen kişilerin hayata olan bakış açılarının, eğitim düzeyi düşük olanlara göre farklılık göstereceği açıkça bilinmektedir. Gelecekte nitelikli ve yüksek kademelerde görev yapmak isteyen kişiler hemen iş hayatına girmek yerine uzun soluklu bir eğitim sürecinden geçmeyi ve bunun getireceği maliyetlere katlanmayı tercih etmiş olabilirler. Bunun tercih edilme nedeni sadece iyi bir işe sahip olmak değil, aynı zamanda sosyokültürel çevre

edinmek, statü sahibi olabilmek, aile fertlerini daha iyi şartlarda yaşatabilmek ya da toplumda saygın birer birey olarak yer alabilmek olabilir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olmanın avantajlarının yanı sıra dezavantajları da mevcuttur. Bu nedenle, çalışanların eğitim düzeyinin artması iş ve çeşitli imkanlarla ilgili beklentilerini de artıracığından kişiler bu beklentilerinin karşılanmaması durumunda alternatif iş olanaklarını tercih edebilmektedirler.

Bir çalışan, nitelik ve kabiliyetlerinin yanı sıra almış olduğu yüksek eğitim sayesinde üyesi olduğu örgüte maksimum düzeyde performans gösterecek ve haliyle daha fazla bir beklenti içerisine girecektir. Beklentisi yüksek olan bireylerin ihtiyaçlarının faaliyette bulunduğu örgüt tarafından karşılanması zor olacağından bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşük seviyelere çekebilecektir (Mowday vd., 1982:45). Eğitim düzeyi düşük olan kişilerde ise bu durumun tam tersi olacağı, diğer bir deyişle alternatif iş olanaklarının az olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha fazla olacağı söylenebilmektedir.

#### **1.4.1.5. Medeni Durum**

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en çok tartışılan konular arasında cinsiyet ve medeni durum yer almaktadır. Ancak bu iki değişken göz önüne alındığında, evli ya da ayrılmış bireylerin özellikle de kadınların, bekar bireylere göre bir organizasyondan ayrılmalarının onlara daha yüksek maliyetler getireceği söylenebilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:557). Evli ya da ayrılmış olan bireylerin, bakmakla yükümlü oldukları aile fertleri mevcut ise kendilerini işe karşı bağlanmaya daha fazla zorunlu hissederler. Bu nedenle, evli çalışanlar gerek sorumlulukları gerekse alternatif iş olanaklarının azlığı sebebiyle riske girmek istemeyerek buna yönelik bir tutum sergilemeyi tercih etmektedirler.

Evli olan kişiler daha çok ailelerine, bekarlar ise daha çok kariyerlerine ağırlık vermektedirler. Bu durumda, medeni durum faktörünün, çalışanın sahip olduğu sorumlulukların bir ürünü olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2019:70; Sürgevil, 2007:34). Cohen'in (1992:547) yapmış olduğu bir çalışmada, mavi yakalı çalışanlar için medeni durum faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin beyaz yakalı çalışanlardan daha güçlü yönde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, mavi

yakalı çalışanların örgütsel bağlılıkları beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksektir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bir kişinin aile fertlerine karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar arttıkça, bu ihtiyaçları karşılayabilmek adına çalışanların örgütlerine daha çok bağlanacaklarını ifade etmek mümkün olacaktır (Sıgır ve Basım, 2006:141).

### **1.4.2. Örgütsel Faktörler**

#### **1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de işin içeriği ve önemidir. Yapılan işin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel bağlılık ve işin niteliği arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçlarında tespit edilmiştir (Buhian ve Mengüç, 2002:3).

Cohen'e (1992:552) göre, profesyonel çalışanların bir işin niteliksel olarak sahip olmasını bekledikleri önemli bir boyut olan özerklik, örgüt tarafından sağlandığı takdirde bu kişilerin örgütsel bağlılıkları profesyonel olmayanlara göre daha yüksek olacaktır. Başka bir deyişle, örgüt üyelerine uzmanlık alanları çerçevesinde verilen her sorumluluk, onlarda daha çok öğrenme fırsatları yaratarak örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Özerklik, örgüt üyesinin görev alanının genişletilmesinin yanı sıra, örgütle olan iletişiminin de artmasını sağlayacaktır. Güçlü bir örgütsel iletişim, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğinden görevlerini eksiksiz bir biçimde yapmalarını sağlayarak üretkenliklerinin artmasına yardımcı olacaktır.

#### **1.4.2.2. Liderlik Tarzı**

Bir örgütün ortak paydada birleşmesi ve yöneticilerin arzu ettikleri vizyona ulaşabilmesinde, benimsenen yönetim tarzının yanı sıra sahip olunan liderlik özelliğinin de etkisinin olduğu bilinmektedir. Lider, belirli bir grup ya da organizasyonda çalışan davranışını olumlu yönde etkileyerek arzu edilen hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olan kişidir. Örgütsel amaçların

gerçekleştirilmesinde, bir liderin astlarına yön belirleyici talimatları açık ve anlaşılır bir biçimde vermesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, bir yöneticinin örgüt çalışanlarına olan yaklaşımının olumlu ya da olumsuz olmasının yanı sıra katılımcı bir yönetim tarzını da benimsemesi çift yönlü etkileşimi beraberinde getireceğinden örgütsel bağlılık düzeyini artıracaktır.

Algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmalarda, genellikle bir örgütün verimliliğinin artırılmasında göreve yönelik liderlik tarzının, çalışanların iş tatmininin artırılmasında ise çalışana yönelik liderlik tarzının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Topaloğlu ve Dalgın'ın (2013:296-297), Marmaris bölgesinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmaya göre, yöneticilerin otantik liderlik davranışını az sergiledikleri; katılımcı, vizyoner, ilişki odaklı ve eğitici liderlik tarzlarını ise ağırlıklı olarak daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda, bu liderlik tarzları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcı ve ilişki odaklı liderlerin özelliklerine bakıldığında, örgüt üyelerinin stratejik amaç ve kararlara daha çok katılımına imkan tanıyan bir tutum sergilediklerini söylemek mümkündür. Bu nedenle, çalışanların örgütle ilgili her türlü fikrine değer vererek onlara söz hakkı tanıyan yönetici ve örgütler için başarı, kaçınılmaz olacaktır.

Çekmecelioğlu'na (2014:30) göre, görev odaklı liderlik tarzının çalışanların verimliliği, tutumu, iş performansı ve işten ayrılma davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olmamasına rağmen, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkisi mevcuttur. Buna karşılık, çalışana yönelik liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde ise üyelerin tutum ve davranışlarında daha belirgin değişimler görülmüştür. Sonuç olarak, aktif katılımın olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini daha değerli hissedecek ve örgütsel bağlılıkları artacaktır.

#### **1.4.2.3. Ücret ve Ödüllendirme Sistemleri**

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetleri arasında yer alan ücret, çalışan davranışlarının pekiştirilmesinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ücret, bireyin örgüt yararına gerçekleştirdiği hizmet karşılığında yaşam düzeyini belirleyen önemli

bir unsurdur (Bingöl, 2016:418). Ücret, bir çalışanın kendisi ve varsa bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin refahı için de önem arz etmektedir. Çalışan, doğası gereği aldığı ücreti kendisiyle aynı işi yapan çalışma arkadaşlarının ücretleriyle kıyaslamaktadır (Bingöl, 2016:422). Bu nedenle, bir işletmenin, çalışanlara yapacağı parasal ödemelerde adil bir ücretlendirme sistemi kullanması gerekmektedir. Örgütün stratejik hedeflerine ulaşması, ancak etkili bir ücretlendirme politikası benimsendiği takdirde mümkün olacaktır (Bingöl, 2016:424). Ödüllendirme, bir çalışanın emeği karşılığında elde ettiği gelir şeklinde olmasının yanı sıra takdir edilme ve terfi gibi davranışsal şekilde de gerçekleşebilmektedir.

Örgütsel adalet kavramını literatüre ilk kez kazandıran Greenberg'in (1987:11) ifade ettiği eşitlik teorisine göre, düşük ücretle çalışanların eşit miktarda ücret alan çalışanlara göre üretkenlik seviyesi ve iş memnuniyeti daha az olmakta, yüksek ücretle çalışanların ise eşit ücret alan çalışanlara göre memnuniyet düzeyleri düşük, ancak üretkenlik seviyeleri yüksek olmaktadır.

Eğer bir çalışan, bulunduğu örgütün ücret dağılımında adaletsizlik hissederse alternatif iş olanakları arayışına girecek ve ayrılma niyeti yönünde bir davranış sergileyecektir. Bu durum, örgütlerin var olan yetenekli çalışanlarını kaybetmesine ve dolayısıyla piyasadaki rakipleriyle rekabet edebilme gücünün zayıflamasına neden olacaktır. Ayrıca örgütteki çalışan hareketliliğinden dolayı, işgücü devir oranı istenmeyen oranlarda artış gösterecektir. Sonuç olarak, adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı çalışanların örgüte olan bağlılık ve motivasyonlarında kritik bir faktör olmaktadır.

#### **1.4.2.4. Örgütsel Adalet**

Çalışanların birbirlerinden farklı kişisel özellikleri ve beklentilerinin olduğu göz önünde bulundurulduğunda, her birinin örgütsel adalet algısının çok çeşitli olacağını söylemek mümkündür. Adalet kavramı, bireylerin hem günlük yaşantısında hem de örgütsel faaliyetlerinde derin bir etkiye sahip olduğu için oldukça önemlidir (Zencirkıran ve Keser, 2018:289). Profesyonel yetkinlik ve teknik beceri gerektiren işlerin bulunduğu günümüz örgütlerinde yöneticiler, çalışanlarının kuruma bağlılığını kazanmak için onların örgütsel adalet algılarının da farkında olmalıdırlar.

Örgütsel adalet, bir örgütte yöneticinin adil davranıp davranmadığının çalışanlar tarafından algılanarak değerlendirilmesi ve bu algının diğer örgütsel süreçlerin çıktılarını etkileme derecesinin ne ölçüde olduğunu kapsayan bir kavram olarak ifade edilir (İşcan ve Sayın, 2010:195). Bir başka tanıma göre örgütsel adalet, çalışanların görev, ücret, mesai ve yetki dağılımları gibi yönetsel uygulama ve kararların yanı sıra örgütün iş süreçlerinin tümünde kişiler arası ayırım yapılmadığına yönelik olarak çalışanlarda oluşan olumlu ya da olumsuz bir duygudur (Gündoğan, 2009:34; Zencirkıran ve Keser, 2018:289).

Örgütsel adalet, literatürde dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Dağıtımsal adaletin konusunu, belirli bir örgüte verilen emek karşılığında hak edilen kazançların dağıtımının adaletli bir biçimde yapılıp yapılmadığı oluşturmaktadır. Doğası gereği her birey, verdiği hizmet karşılığında maddi ve manevi beklentiler içerisine girmektedir. Çalışanlar, dağıtım adaletinde bir şüpheyne kapıldığında sinir, stres, motivasyon düşüklüğü, çatışma hali, devamsızlık, gereğinden fazla rapor alma ve hatta işi bırakma gibi yollara başvurabilecektir. Bu durum, bir örgütün istikrarlılığı ve üretkenliği açısından arzu edilmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Yöntemsel adalet ise örgütlerde yönetim tarafından uygulanan süreçlerde izlenen yol ve yöntemlerin tutarlı, önyargıdan uzak ve etik standartlar çerçevesinde gerçekleştirilerek elde edilen ürün ve hizmetler ile ilgili verilen her türlü kararların süreç ve mekanizmalarındaki işleyiş adaletini ifade etmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:291; Ertürk, 2003:154). Genel bir değerlendirme yapıldığında, yöntemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarının oluşumunda dağıtımsal adaletle göre daha fazla öneme sahip olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde; çalışanların aldığı ücret ve işinden duyduğu memnuniyet gibi faktörlerin etkili olduğu bilinse de bu durumun dağıtımsal adalette ortaya çıktığını söylemek mümkün olacaktır (Gündoğan, 2009:34). Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olmasının temel koşulunun sağlam bir örgütsel adalet oluşumundan geçtiği sonucuna varılabilir.

#### 1.4.2.5. Örgüt Kültürü

Dünya üzerinde sayısız kültür olduğu düşünüldüğünde, kültürel entegrasyon derecesinin toplumlar arasında değişiklik gösterdiği söylenebilir. Yeryüzünde yüzyıllardır var olan en eski topluluklardan modern toplumlara kadar gelişen süreçte kültür kavramı araştırmacılar tarafından mercek altına alınan önemli bir husus haline gelmiştir. Bu nedenle, günümüz modern dünyasında “kültür” kelimesinin inceleme konusunu hem etnik hem de bölgesel gruplar oluşturmakta olup, araştırmacılar tarafından ortaya koyulan farklı tanımlamalar mevcuttur.

Örgüt kültürü, çalışanların kendi arasında oluşturduğu düşünce sistemi, algılama, hedef odaklık ve yarattıkları ortak dil sayesinde herhangi bir durum karşısında nasıl davranmaları gerektiğini ele alarak onların sosyalleşmesini ifade eder (Sığı ve Gürbüz, 2017:596). Ortak yaratılan düşünce sistemi sayesinde, örgüt üyeleri birbirine daha çok kenetlenir ve dışarıdan gelebilecek olası tehditlere karşı yüksek savunma gücüne sahip olurlar. Örgüt kültürü güçlü olan organizasyonlarda örgütsel bağlılık da yüksek olacaktır.

Hofstede’ye (1980:21) göre örgüt kültürü, bir grubun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanmış düşüncesidir. Örgüt kültürü, bir kurum çalışanlarının hangi eylemlerinin kabul edilebilir veya hangilerinin kabul edilemez olduğunu anlamalarına yardımcı olan değerler kümesidir (Griffin ve Moorhead, 2014:497).

Schein’in (1984:3) ifadesine göre örgüt kültürü, belirli bir grup veya organizasyonun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmak için sahip olduğu çalışanlarla birlikte yeni katılacak örgüt üyelerine olası sorunlarla ilgili yol ve yöntemleri öğretmek kişileri düşünmeye, algılamaya ve doğru yolu bulmaya yönlendiren en temel modeldir. Örgütsel bağlılığın tanımlaması yapılırken “örgüt üyelerinin ortak hedef ve çıkarlar doğrultusunda bir davranış göstererek sorunları kendi sorunu gibi görerek buna yönelik bir davranış göstermesi” şeklinde ifade edilmişti. Örgüt kültürü de tıpkı örgütsel bağlılık gibi ortak hedef, norm ve inançları benimseyerek bütüncül bir atmosfer yaratmayı hedeflemektedir. Yüksek örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü sayesinde, örgüte yeni katılan çalışanlar zaman içerisinde bu ortak kültürün bir parçası olabilmek adına

daha çok gayret gösterecek ve bu durum yöneticilerde çalışanların örgütsel beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik bir sorumluluk doğuracaktır (Sürgevil, 2007:48-49).

Günümüzde işletmeler, piyasadaki rakiplerine karşı daha iyi bir rekabet avantajı sağlayabilmek için birleşme, satın alma, hisse değişimi veya sıfırdan bir işletme kurma yoluna gidebilmektedir. Farklı kültüre sahip iki işletmenin yeni bir ortaklıkta anlaştığı durumların beraberinde büyük kültürel değişimleri getirmesi kaçınılmazdır. Bu tarz büyük operasyonel birleşmelerde yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Yeniden yaratılan bir işletmenin sürdürülebilirliği açısından üst yönetim stratejilerinin uygun bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir. Bu duruma, 2004 yılında Aycell ve Aria telekomünikasyon firmalarının bazı ekonomik etkenlerden dolayı birleşerek “Avea” firmasını oluşturulması örnek olarak verilebilir. Bu birleşme her iki taraf açısından da oldukça büyük bir kültürel değişime yol açmıştır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:602).

#### **1.4.2.6. Rol Çatışması ve Belirsizliği**

Örgütler; sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına ortak görev bilinciyle hareket eden, kararlar alan ve bunları uygulayan birden çok çalışanın bir arada olduğu yapılar olduğu için işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından çalışanların birbiriyle uyumu oldukça önemlidir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016:315). Örgütlerde meydana gelen çatışmalar, yönetim alanı ve sorumlulukların net olarak belirlenememesi (rol belirsizliği) gibi durumlardan kaynaklanabilir. Eğer bir örgütte, çalışanın hangi alan ve konularda kime yönelik ve ne ölçüde sorumlu olduğu belirlenemezse birden fazla çalışan aynı konuyla baş etmek zorunda kaldığı için kişiler arası çatışmalar kaçınılmaz olacaktır (Budak ve Budak, 2016:313). İki ya da daha fazla kişinin ortak bir noktada anlaşabildiği durumlar olduğu kadar anlaşamadığı durumlar da söz konusu olabilir. Her bir kişinin bilgi, beceri ve değer yargılarının birbirinden farklı olması olası bir anlaşmazlıkta kişilere verilen rollerle birlikte örgüt faaliyetlerini de olumsuz etkileyecektir (Budak ve Budak, 2016:314).

Rol çatışması, bir çalışanın kendisinden beklenen davranışı yerine getirmeye uyum sağlarken içeriden veya dışarıdan gelebilecek farklı beklentiler karşısında işinin zorlaşacağını düşünerek mücadelede bulunma halidir (Fisher, 1995:2). Yönetici, bir çalışandan birden fazla davranış beklendiğinde kişide rol belirsizliğinden dolayı aşırı stres başlayacak ve bu durum görev performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kendisinden beklenen talepleri karşılayamayacağını düşünerek yoğun stres altına giren çalışanlarda çeşitli psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir. Rol çatışması durumunun örgütsel bağlılığa olan olumsuz etkileri, davranışsal olmaktan çok içine kapanma ve ilgisiz davranma şeklinde görülmektedir. Bu durum ise rol çatışmasının etkilerinin oldukça yoğun yaşanmasına ve çalışanlarda iş tatmininin azalmasına yol açabilecektir (Gündoğan, 2009:38).

Rol belirsizliği, kişinin belirli bir organizasyonel pozisyonundaki görevini yerine getirebilmesi için gerekli olan bilginin eksikliğinden dolayı ne yapacağını tam olarak bilememesi durumudur. Smith (1957), 140 üniversite öğrencisi üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrencilerin sistematik olarak rol belirsizlikleri ve sorun çözebilme konusundaki etkililiklerini ölçmüştür. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir: (1) Bir çalışana yerine getirmesi istenilen rolün ne olduğu açıkça belirtilmezse verimlilik düzeyi azalmaktadır; (2) Rol belirsizliğinin varlığı, grup memnuniyetini önemli ölçüde azaltmıştır; (3) İstenilen rolün açıkça belirtildiği çalışanlara göre belirtilmeyen çalışanlarda düşmanlık düzeyi daha yüksektir (Rizzo vd., 1970:154). Bu nedenle, rol belirsizliği bir kişinin iş memnuniyetini azaltarak işteki rolüyle ilgili daha çok endişe yaşamasına neden olacaktır. Dolayısıyla, belirsizlik ortamında görev karmaşası yaşayan kişilerde zamanla örgütsel bağlılık duygusu zayıflayacaktır.

### **1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

#### **1.4.3.1. Alternatif İş Olanakları**

Eğitim düzeyinin artması durumunun kişileri alternatif iş olanaklarına daha çok yönelttiği bilinmektedir. Kişi, eğer işyerinde beklentilerinin yeterince

karşılanamadığını ve yeteri kadar değer görmediğini hissederse yeni iş arayışına yönelecektir. Alternatif iş olanaklarının çok olması, yüksek eğitilmiş çalışanların iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır. Ancak alternatif iş olanağının çok kısıtlı olduğunun farkında olan ve düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar, az bir ücretle işe girse bile örgütüne olan bağlılığı kendiliğinden oluşacaktır (Yılmaz, 2019:73). Kişiler, aldığı ücreti az miktarda bulsa dahi yaşam standartlarını normal şartlarda devam ettirebilmek için mevcut işine devamlılık göstermek zorunluluğu hissetmektedirler.

Sürücü ve Maşlakçı'nın (2018:272) kamu ve özel sektör örgüt tipleri üzerine yaptıkları çalışmada, kamu sektöründe devam bağlılığının özel sektöre göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devama yönelik bağlılığın inceleme konusunu “yatırımlar” ve “kaybetme korkusu” gibi unsurlar oluştururken, “yatırım kaynaklı bağlılık” teorisine göre, bir çalışanın örgütüne olan bağlılığı o örgüte verdiği emek ve yatırımlarla doğru orantılıdır. Çalışan ne kadar az alternatifi olduğuna inanırsa, örgütüne yönelik devam bağlılığı da o ölçüde güçlü olacaktır. Alternatif iş olanakları ve dolayısıyla devam bağlılığına en çok etki eden faktör, kişilerin aldıkları “ücret”tir. Ancak, günümüzde yüksek eğitilmiş kişilerin yanı sıra “bilgi işçileri” olarak adlandırılan çok yüksek donanımlı, yüksek otonomiye sahip, sürekli öğrenme ve öğretme eğiliminde olan kişiler de mevcuttur. Bu kişilerin temel amaçlarını “daha çok öğrenme” ve “öğretme” konuları oluşturmaktadır. Bu nedenle, bilgi işçileri kendilerine her zaman daha çok yetki ve sorumluluk verilmesini arzu ederler. Sürekli öğrenmeyi yaşam felsefesi haline getirdiklerinden dolayı bilgi işçileri için üretim, bir maliyeti değil bir varlığı ifade etmektedir. Bu kişileri tatmin edecek şeyin ücretten çok takdir edilme ve bilgilerini aktarabilecekleri alternatif bir ortam yaratılması olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, bazı çalışanları “ücret” konusu alternatif iş olanakları aramaya sevk ederken, bilgi işçilerinde durum böyle değildir. Bu tür kişiler, “iş yeri” bağlılığından ziyade daha çok yerine getirdikleri “iş ve görevlere” bağlıdırlar. Bu nedenle, onlar için önemli olan çalıştıkları örgüt ve aldıkları ücret değil “bilgileri”dir (Gümüştekin vd.,2013:282-284).

### 1.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, bir kişinin alanıyla ilgili almış olduğu eğitimler ve edindiği tecrübeler ışığında uzmanlık kazanarak çalıştığı meslekte sahip olması gereken özellikleri yüksek oranda taşıması durumudur. Başka bir deyişle profesyonellik, bir kişinin belirli bir alanda hem dinamik hem de yüksek oranda çaba harcamasını kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Altıok ve Üstün, 2014:151). Bireyin profesyonelleşmesinde, kendi kendine karar alabilme ve uygulayabilme konusundaki özerkliği oldukça önemlidir.

Altıok ve Üstün'ün ( 2014:153) hemşirelerin profesyonellik algısı ile ilgili yapılan çalışmada, genellikle eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapanların diğer hastanelerde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilen profesyonellik derecesi, eğitim konusunun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gündeme getirmiştir.

Shafer ve diğerleri (2002:48) tarafından yapılan bir çalışmada bir profesyonelin beş özelliğe sahip olduğu belirtilmiştir. Bunlar; (1)profesyonel topluluklarla olan bağlantı, (2) sosyal yükümlülük, (3) öz düzenlemeye yönelik inanç, (4) mesleki bağlılık ve (5) özerklik talepleridir. Profesyonelleşmede bahsedilen bu beş boyutun her birinin çalışanların iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğu söylenebilir (Kalbers ve Fogarty, 1995:2). Ayrıca profesyonelleşmeyi gerekli kılan diğer faktörler arasında; örgüt üyeleri, müşteriler ve sektördeki rakipler gibi etmenlerin de yer aldığı ifade edilmektedir.

Profesyonel özveri, dışsal ödüller az olsa dahi bir kişinin alanı ile ilgili daha çok araştırmaya yönelik olan inancını yansıtmaktadır. Ancak özveri kavramının, her meslek dalı için uygulanabilirliğinin eşit derecede olacağını söylemek mümkün değildir. Örneğin; muhasebe gibi ticari odaklı alanlarda özveri oranı tıp ile ilgili alanlara göre daha düşük olabilmektedir. Altıok ve Üstün'ün (2014) hemşireler ile ilgili olan çalışmasında da her bir hemşirenin profesyonellik algısının gösterilen yüksek özveri sayesinde davranışlara yansıdığı söylenebilir. Kısacası, profesyonelliği, sahip olduğu özveri sayesinde pekiştirerek bir konuda

uzmanlaşmaya daima istekli olan çalışanların, kuruma olan örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağını söylemek mümkündür.

## **1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ**

Bir örgütte bağlılık ne kadar güçlü ise kişilerin içsel standartlara göre eylemlerde bulunmaya yönelik yatkınlıkları da o kadar yüksek olur. Randall'a (1987:460) göre, bağlılık düzeylerindeki farklılıklar hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

### **1.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların herhangi bir olumsuz durumda alternatif iş olanakları arayışına girerek faaliyette bulunduğu kurumdan ayrılma niyetine yönelik bir tutum sergilemesi anlamına gelmektedir. Bağlılık düzeyinin düşük olması örgüt içindeki bazı çalışanların rakip firmalara mevcut örgütsel sırları sızdırma tehdidini de beraberinde getirmektedir. Bu tür eylemlerde bulunan çalışanlar ağır kişisel maliyetler, gelir kayıpları, güven kaybı, daha az terfi ve daha ağır iş yükü gibi olumsuz sonuçlara maruz kalacak veya örgütten atılacaktır. Ayrıca bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların, kariyer yapma ve ilerlemeye yönelik hırsları da oldukça azdır. Çalışanlar örgütsel politika ile uyumsuzluk yaşarlarsa işten ayrılma kararı vermek onlar için bir başka seçenek olacaktır (Randall, 1987:462).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise düşük örgütsel bağlılık; yüksek işgücü devir oranı, işe devamsızlık ve gecikme, işlerin az miktarda veya eksik yapılması, sadakatsizlik, gelir kayıpları, yasa dışı faaliyetler ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik isteksizlik gibi olumsuzlukları beraberinde getirecektir. Bu durum, kurum itibarının zarar görerek sahip olunan mevcut veya potansiyel müşterilerde güven kaybı oluşmasına neden olacaktır (Randall, 1987:463). Bununla beraber, düşük örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgütler için dolaylı yoldan olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgüte olan bağlılık düzeyleri zayıf olmasına rağmen çalışanlarda bulunan bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetleri bu bağlılık türünün kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bağlılığı düşük çalışanların

alternatif iş olanakları arayışında olma ihtimali karşısında örgütün insan kaynakları (İK) departmanı, uygulayacağı çeşitli programlar sayesinde kişilerin zihin sağlığının iyileşmesine yardımcı olur. İnsan kaynakları yöneticileri bu sayede her türlü olumsuz senaryoya karşı faaliyetlerini daha etkin kullanarak çalışanların işten ayrılma niyeti düşüncesini minimum düzeye çekebilmektedir (Randall, 1987:463-464).

### **1.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan, edindiği güçlü deneyimler sonucunda üyesi olduğu örgüte karşı daha büyük bir sadakat ve görev duygusu besleyecektir. Orta düzeyde bağlılık her çalışanın güçlü deneyime sahip olduğu, ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın tam anlamıyla olmadığı bir durumdur. Klasik bir örgütsel bağlılıkta, bağlılık düzeyi ne kadar artarsa çalışanların aidiyet duygusu, güven ve etkililiği de o kadar artar. Ancak orta düzeyde bağlılık, firmaya sınırsız bir bağlılık duygusuyla kenetlenme anlamına gelmez. Orta düzey bağlılıkta bireyler bir yandan kuruluşun tüm gereksinimlerini karşılamak için örgütle bütünleşirken, diğer yandan kendi kişisel değer ve kimliklerini koruyabilmek adına çaba sarf ederler (Bayram, 2005:136). Çünkü, çalışanlar açısından sahip oldukları yetenekler oldukça önemlidir.

Bir örgüte orta düzeyde bağlı olan çalışan, sadece temel değer ve normları kabul ederek içlerinden gereksiz ve örgütün yararına olmayanları reddetmeyi tercih eder (Randall, 1987:464). Orta düzeyde bir bağlılık, bireyin mesleki kariyerinde üst kademelere sınırlı ya da yavaş ilerlemesine yol açabilir. Ayrıca, örgüte tam anlamıyla bağlı olmayan bir bireyde, örgütsel vatandaşlık davranışı, işbirliği, sadakat, yardımseverlik, öneri ve iyi niyet gibi davranışlar sınırlı olacaktır. Kişiler, toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakat arasında bir çıkmaza düşebilir ya da çatışmayla karşı karşıya kalabilirler. Bu durum, örgütsel karar mekanizmalarındaki dengesizlik sonucunda verimsiz bir işleyişe neden olabilecektir (Bayram, 2005:136).

### 1.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte karşı kuvvetli tutum ve eğilimlerle bağlı olduklarından hem örgüte güven verir hem de örgütün istikrarlı bir iş gücüne sahip olmasını sağlarlar (Bayram, 2005:136; Randall, 1987:464). Örneğin, askeri kuruluşlarda yüksek bağlılık düzeyinin varlığı sadece görevlerin yerine getirilmesinde arzu edildiği için değil, aynı zamanda ordunun hedef ve stratejilere ulaşabilmesinde oldukça gerekli görüldüğü için kaçınılmazdır. Yüksek görev bilinciyle yerine getirilecek örgütsel faaliyetlerde son derece kararlı bir tutum sergileyen ve örgütüne yüksek bağlılık hisseden çalışanlar, kendilerinden istenen daha fazla üretime yönelik talepleri severek ve isteyerek kabul ederler. Bu tür çalışanların varlığı sayesinde örgütlerde arzu edilen performans düzeyine kolayca ulaşılır ve görevlerin tamamlanması yüksek oranlarda sağlanmış olur (Randall, 1987:464). Örneğin, Japonya'nın yüksek verimlilik elde etmesi çalışanların örgüte olan güçlü bağlılıkları ile açıklanmaktadır. Son derece kararlı, sadakatli ve yüksek sorumluluk bilincine sahip olan bu toplum oldukça üretkendir (Chow, 1994:3).

Çalışanlar, çalıştıkları işyerinde mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütsel amaç ve hedeflerde sapma, iş tatminsizliği, ödüllendirmenin çok az olması ya da hiç var olmaması gibi durumlar sezerse örgütten ayrılma yönünde davranış gösterebileceklerdir (Bayram, 2005:136). Randall (1987:465), yüksek düzeyde bağlılığın çalışanlarda;

- Bireysel gelişme, kariyer fırsatları, yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerini sınırlamasının,
- İşyeri sorumlulukları daha ön planda olduğu için aile rol ve ilişkilerinde gerilim yaratarak strese yol açmasının,
- Benlik duygusunun çok güçlü olduğu durumlarda ekip iletişiminin etkilenecek gergin bir ortam oluşmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir.

### 1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bu kısımda, örgütsel bağlılığın sonuçları arasında yer alan performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devir oranı ve stres değişkenleri ele alınmıştır.

Performans ve bireyin finansal gereksinimleri arasındaki çift yönlü etkileşim, bir kuruluşun performans artışının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, kişinin finansal gereksinimleri ne kadar yüksek olursa o kadar güçlü olmaktadır (Brett vd., 1995:266). Ancak, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen güçlü bulguların aksine, bu ikili arasındaki etkileşimin beklenilenin aksine oldukça zayıf yönde olduğu sonuçlara da ulaşılmıştır (Zajac, 1990: 184; Riketta, 2002:258; Gündoğan, 2009:61).

Geçmişte yapılan pek çok araştırmada cinsiyet, eğitim, görev süresi gibi demografik özelliklerin devamsızlığa olan etkisi incelenmiştir. Devamsızlığın daha genç, daha az görev süresine sahip veya daha az eğitilmiş olan kişilerde diğerlerine oranla daha çok artış gösterdiği tespit edilmiştir. Devamsızlık, bireyin faaliyet gösterdiği kuruma olan düşük düzeyde bağlılığından kaynaklı olabileceği gibi bireyin elinde olmayan durumlardan kaynaklı da olabilmektedir. Devamsızlık yapılmasında kişinin hastalığı, bir yakınının ölümü, bakıma muhtaç bir aile ferdinin varlığı, kadınların ilgilenilecek kişinin olmamasından dolayı çocuk bakımı ile ilgili yaşadığı problemler gibi pek çok faktör etkili olabilmektedir (Tsui vd., 1992:555).

Angle ve Perry (1981:1-14), bağlılık ve işe geç kalma arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bu iki değişkenin birbirleriyle güçlü fakat negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların elinde olmadan meydana gelebilecek dış faktörler haricinde işe geç kalma oranları düşük olacaktır. Eğer bireyin örgüte olan bağlılık düzeyi düşük seviyelerde ise bu durum onun iş yerine her gün gönülsüz bir şekilde gitmesine sebep olacaktır.

Yapılan araştırmalar, istatistiksel yönden örgütsel bağlılık ve iş gücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gündoğan, 2009:63). İş gücü devir oranı, bağlılık konusu incelenirken her zaman önemle ele alınan bir konu haline gelmiştir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumda kalma konusunda istikrarlı davranacağından işgücü devir oranı minimal seviyelerde olacaktır. İşe giriş ve çıkışların çok sık olması işgücü devir oranını yükselttiği için yönetim açısından istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgüte katılacak yeni kişilerin tecrübesiz olduğu göz önüne alındığında, bir personelin yeniden yetiştirilmesi ve donanımlı hale

getirilmesi için örgüt tarafından yapılan yatırımların her biri ekstra maliyet unsuru olacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012:128).

Mathieu ve Zajac (1990:185), yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılık ve stres arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Stres, genellikle rol çatışması ve belirsizliği ya da aşırı iş yükü nedeniyle meydana gelmektedir. Yan bahisler nedeniyle bir örgüte bağlı kalan çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda kaybedeceklerini bildiklerinden dolayı yoğun stres altında kalırlar. Örneğin, bir çalışana amiri ve iş arkadaşları tarafından bilmediği konularda talepler olursa bu durum rol çatışmasına yol açarak kişinin stres düzeyini artıracaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde çalışan performansı kavramının tanımına, önemine, boyutlarına, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının tanımına ve aralarındaki farklılıklara, performans değerlendirme sürecine, performans değerlendirme yöntemlerine, performans değerlendirmede yapılan hatalara ve örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ilişkisine yer verilmiştir.

#### 2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Literatür incelendiğinde performans kavramının ağırlıklı olarak özel sektörde önemsenen ve fiziksel ürün açısından ölçümlenebilen bir kavram olduğu görülse de kamu sektöründe bu kavramın daha çok tanımları, kamusal amaçları, ilkeleri ve yöntemleri gibi mevzularla yer alarak uygulamaya geçirilmesine yönelik çok fazla eğilimde bulunulmadığı görülmektedir (Çelik M., 2017: 13).

Performans sözcüğü Türkçe'ye İngilizce "performance" kelimesinden geçmiştir ve "herhangi bir başarı, bir konuda elde edilen en iyi sonuç, birşeyi icra etmek" gibi pek çok anlamı bulunmaktadır. Bir örgütün önceden belirlediği faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebilmesi, o örgütün çalışanlarının üstün performanslarının ne kadar etkili olduğu ile ilişkilidir. Bu nedenle, üstün performans ile başarı kavramlarının eş anlamlı olduğunu belirtmek ve "başarı" kavramına değinmek doğru olacaktır. "Başarı", istenilen sonuçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin önceden belirlenen ölçütleri karşılamasıdır. Performans, önceden belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların belirli bir zaman dilimi içerisinde örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olan davranışları olumlu ise yüksek bir performans düzeyine, olumsuz ise düşük bir performans düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir (Bingöl, 2016: 373-374).

Performans, belirli bir zaman içerisinde bir çalışana verilen görevin gerçekleştirilmesinden çok, o süre zarfındaki iş yükü ve gerçekleştirme sonucuna odaklı bir kavramdır (Çelik M., 2017: 14). Örneğin; 1 saatlik süre zarfında 1 tane iş

yapan çalışanla, yine aynı süre zarfında 50 tane iş yapan çalışan benzer performansta değerlendirilmemelidir.

Performans, bir çalışanın davranışları ve/veya yaptıklarıyla ilgilidir (Aguinis, 2012: 88). Performans, bulunduğu örgüte yönelik bir görevi yerine getirmek amacıyla işi yapan bireyin, grubun ya da teşebbüsün yapılacak olan işle ilgili amaçlanan hedefe ulaşılabilirliğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Tınaz, 1999: 389).

Başka bir tanıma göre ise performans, önceden tasarlanmış amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme oranı olup örgüt çalışanlarının gerçekleştirmiş oldukları belirli faaliyetler zinciri sonucunda elde edilen çıktı düzeyidir. Bu düzey, örgütsel amaç ve vazifelerin yerine getirilme derecesini ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202). Performansın “değerlendirici” ve “çok boyutluluk” olmak üzere iki tür özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki; bireysel ve örgütsel etkinliğe ulaşılabilirlik konusunda çalışan davranışlarının negatif, tarafsız ve/veya pozitif olarak değerlendirilebileceği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bireysel, birim ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik katkıda bulunup bulunmadıklarına göre, davranışların değerlendirme sonuçları birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Aguinis, 2012: 89).

Buraya kadar yapılan tanımlar ışığında performans, bir çalışanın kişisel yeteneklerini kullanarak örgütün stratejik amaçlarına yönelik olan görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için maksimum düzeyde çaba göstererek gerçekleştirdiği planlı faaliyetler bütünü biçiminde tanımlanabilir.

## **2.2. PERFORMANS KAVRAMININ ÖNEMİ**

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda günümüz işletmelerinin piyasada rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için performans iyileştirme süreçlerine odaklanmaları kaçınılmaz hale gelmektedir. İşletmelerin maksimum verimlilik düzeyine ulaşabilmelerinin en temel yolu, belirli bir standardın oldukça üzerinde bir performansla faaliyet gösteren çalışanlara sahip olmalarından geçer. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından, yöneticilerin hem bireysel hem de

takıma yönelik performans düzey ölçümlerini büyük bir titizlikle yapmaları büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin, takımların ve çalışanların performanslarının birbirleriyle bağlantılı oldukları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların performanslarında meydana gelebilecek her bir iyileşmenin doğrudan örgütsel performansın iyileşmesine katkı sağlayacağı bilindiğinden dolayı, örgütsel stratejik amaçlara ulaşmanın daha kolay olacağını söylemek mümkündür (Bingöl, 2016: 372).

### **2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi**

Çalışanlar, yaşamsal faaliyetlerini ve gereksinimlerini sürdürebilmek için bağlı oldukları örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu nedenle bir çalışan, kendisine verilen görevi yerine getirmek için yapacağı her işlem ve faaliyetin performansına yönelik bir davranışı ifade ettiğini ve o işi iyi derecede performansla gerçekleştirdiği zaman gerek ekonomik gerekse sosyal açıdan pek çok avantaj elde ederek mesleki ilerleme kaydedeceğini bilir (Bingöl, 2016: 373). Bu nedenle ekonomik, sosyal ve ruhsal açıdan gereksinimleri adil bir şekilde karşılanan çalışanların örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans düzeylerinde gözle görülür bir artış sağlanacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 67). Çalışanlar açısından bakıldığında, örgütün mevcut işle ilgili ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda, kendilerine verilen görev ve standartlara ne derece ulaştıklarını bilmeleri örgütün bütünsel bir başarı elde etmesinde son derece önemlidir (Camcı, 2013: 56). Başka bir deyişle, yönetim tarafından işi başarma dereceleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerde bulunan örgüt çalışanları, kendilerini geliştirme ve performans iyileştirme fırsatı sağlayacaklardır. Örgütsel performans bir sistemdeki toplam performansı ifade ettiğinden örgütler için bireysel performans birincil derecede öneme sahiptir (Çöl, 2008: 39).

### **2.2.2. Yönetim Açısından Önemi**

Örgütsel performansın yükselmesinde yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Etkin bir yönetici, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları gönüllü olarak çağa

göstermeye sevk edebilen ve kişileri ardından sürükleyebilme yeteneğine sahip olabilen kişidir (Budak ve Budak, 2016: 223).

Örgütsel performans göz önünde bulundurulduğunda yöneticilik ve liderlik kavramlarının bir arada ele alınması gerekmektedir. Hızla gelişen ve değişen dünyada, örgütsel başarı ve çalışanların performans artışlarında istikrarlılığın sağlanabilmesi için yöneticilerin ayırt edici niteliklere sahip olmalarının yanı sıra liderlik özelliklerinin de bulunması büyük önem arz etmektedir. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan önemli iki unsurdur. Dolayısıyla ideal bir yönetici, düşünme yöntemleri söz konusu olduğunda hem akılcı ve pragmatik olguları göz önünde bulunduran hem de idealist, sentezci ve yüksek yaratıcılık özelliklerine sahip olan bir yapıda olmalıdır (Sargut, 2015: 6).

Geçmişten günümüze yapılan birçok araştırmada, örgütsel verimlilik ve çalışan performansını artırıcı lider davranışlarının parametreleri üzerinde durulmuştur. Örneğin; liderin sadece üretim odaklı olması, insan faktörüne olan ilgiyi azaltacağından örgüt çalışanlarının memnuniyet ve performans düzeylerinde düşüş ortaya çıkabilmektedir. Ancak, bir liderin tamamen çalışan ve ilişki odaklı olması da kişileri üretim ve görev faktörlerinden uzaklaştırabileceğinden örgütsel işleyişte bir takım problemleri beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin istikrarlı bir başarı elde edebilmeleri için hem görev odaklı hem de örgütsel yapıyı ele alan davranışları benimsemeleri, örgüt içi verimliliğe katkı sağlayacak ve çalışan performansının artmasına yardımcı olacaktır (Sargut, 2015: 3).

### **2.2.3. İşletmeler Açısından Önemi**

Örgütsel performans veya etkinlik, anlaşılması ve ölçümü zor olan çok boyutlu bir olgudur. Performans kavramı, onu gözlemleyen kişiye, gözlem süresine ve ölçümünde kullanılan kriterlere göre farklılık göstermektedir. Kurumların davranışlarına bakıldığında, genellikle çoğunun tatmin edici performans elde etmeye yönelik bir tutumda olduğu söylenebilir (Snow ve Hrebiniak, 1980: 319). Bu nedenle kurumlar, etkili bir performans değerlendirme sistemi kullanarak güçlü, zayıf ve ayırt edici yönlerini tespit ederler. Bir örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan, değerli nadir,

taklit edilemeyen ve taklit edilmesinin beraberinde çok yüksek maliyet getirdiği yeteneklere “temel yetenekler” adı verilir. Eğer işletmeler, çalışanlarının uzmanlık ve performans gücünden faydalanarak bu yeteneklerde iyileştirme ve güçlendirme çalışmaları üzerinde yoğunlaşırsa, rakiplerine oranla daha güçlü bir rekabet avantajı elde eder. Başka bir ifadeyle, çalışan performansını iyi yöneten örgütler kötü yöneten örgütlere göre daha yüksek finansal getiri elde eder (Calantone vd., 2002: 518).

İşletme politika ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi açısından bir iş ortamında uyumlu, mutlu, verimli ve performansı yüksek çalışanların bulunması oldukça önemlidir. Bu sayede işletmeler, modern performans seçme ve yerleştirme uygulamalarıyla işe uygun personel seçerek başarılı, verimli ve performansı yüksek çalışanların bulunduğu bir ortam yaratabilir. Çünkü, çalışan yaptığı iş ile bütünleşirse o iş kendisine yüksek örgütsel bağlılık ve iş tatmini getirecektir. Yapılan pek çok araştırma sonucunda, yenilik yeteneğinin de işletme performansı üzerinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bir örgütün hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için yenilikçi çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Yenilikçi fikirler örgüt içinden veya örgüt dışı bağlantılardan (müşteriler, tedarikçiler vb.) gelebilir. Buna ek olarak, kuruluşu daha eskiye dayanan örgütlerin “personel seçme ve personel uzmanlık alanının etkin kullanımı” konusunda yeni örgütlere oranla daha deneyimli olduklarını söylemek mümkün olacaktır (Calantone vd., 2002: 518).

### **2.3. PERFORMANS BOYUTLARI**

Tarihsel süreçler incelendiğinde performansı öne çıkaran çok çeşitli göstergeler kullanılmış olsa da örgütlerin performanslarının tamamını bütünsel olarak ölçmeye imkan sağlayacak birincil grupta verimlilik, etkinlik, etkililik, karlılık gibi doğrudan amaçları tetikleyen boyutların; ikincil grupta ise özellikle son dönemde oldukça trend olan kalite ve yenilik gibi birincil gruptaki amaçları tetikleyen boyutların yer aldığı bilinmektedir (Bayyurt, 2007: 580-581). Örgüt yönetimi, ikincil grupta yer alan kalite ve yenilik boyutlarını en az birincil grupta yer alan boyutlar kadar etkili bir biçimde kontrol ederse rakipleri karşısında hem daha dinamik ve üretken olacak hem de finansal açıdan avantaj sağlayacaktır. Etkinlik,

etkililik ve karlılık kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bu nedenle, ölçüm ve iyileştirme düzenleri genellikle neyin ölçülmekte olduğu veya geliştirildiği konusunda net bir çerçeve olmadan oluşturulur (Tangen, 2005: 34). Aşağıda, bu kavramların her birine ayrıntılı şekilde değinilecektir.

### **2.3.1. Verimlilik (Productivity)**

Verimlilik, belirli bir amacı gerçekleştirmek için minimum kaynak kullanarak maksimum çıktı elde edilmesine yönelik bir anlayışı benimsemektedir. Verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve kişisel yeteneklerin yanında örgütün yeni yatırımlara açık olması da yer almaktadır (Bayyurt, 2007: 587). Sürekli olarak değişen piyasa şartları karşısında bu faktörler ne kadar örgüt amaçlarına uygun olursa örgütün her yeni girişim faaliyetinde istenen verimliliğe ulaşılabilirlik düzeyi de o derecede başarılı olacaktır.

Yükçü ve Atağan (2009:1)' a göre verimlilik, elde bulunan kaynaklardan optimum çıktının sağlanmasıdır. Başka bir tanıma göre ise verimlilik, bir örgütün üretim faaliyetlerini yöneten en temel ekonomik değişken olarak ifade edilir (Tangen, 2005: 35). İşletmeler, rakipleri karşısında maliyet ve kalite avantajı elde etmenin oldukça önemli bir güç unsuru olduğunun farkındadır. Verimlilikte kaynakların etkin ve yerinde kullanımı konusu oldukça önemlidir. Bu nedenle, bir örgüt mevcut kaynaklardan ne kadar az yararlanır ve daha fazla mal üretirse, bu durum söz konusu örgütün o kadar çok verimlilik elde ettiği ve iyi bir üretim derecesine sahip olduğunu gösterir. Bu çerçevede, örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasının aynı zamanda mevcut kaynakların performansı ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 37).

### **2.3.2. Etkililik (Effectiveness) ve Etkinlik (Efficiency)**

Etkililik, bir örgütün arzu ettiği sonuca ulaşma düzeyi ve derecesi anlamına gelmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Bazı yazarlara göre, müşteri gereksinimlerinin karşılanma derecesi, bazı yazarlara göre ise, doğru şeyleri doğru zamanda ve kalite ile yapma anlamını içeren etkililik; gerçekte, kullanılan

kaynakların kullanılması planlanan kaynaklara oranıdır (Tangen, 2005: 42). Örneğin; bir işletmede beklenen çıktının 100 birim, gerçekleşen çıktının ise 75 birim olduğu bir durumda etkililik %75 şeklinde olacaktır. Başka bir örnekle ifade edilecek olursa, bir işletmenin Ar-Ge departmanının sahip olduğu yeni ürün sayısı çıktı iken, bu ürünler içerisinde talebi veya pazarı hali hazırda olanların sayısı ise sonuçtur (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Etkililik kavramı, etkinlik kavramında olduğu gibi kısa vadede sonuca ulaşarak karlılık elde etmek yerine, organizasyonların zaman içinde büyümeleri ve hayatta kalmalarını sağlama amacına daha çok yöneliktir (Cowling ve Mailer, 2013: 78). Ayrıca, etkililikte bir örgütün çevresel koşullar karşısında uyumlu, esnek ve yenilikçiliğe elverişli örgütsel özelliklere sahip olması o örgütün örgütsel gelişiminin sağlanabilmesi açısından çok önemlidir. Örgütsel gelişiminin sürekliliğinin sağlanabilmesinin temel koşulu “öğrenen organizasyon” anlayışını benimsemekten geçmektedir. Çünkü öğrenen organizasyon anlayışını benimseyen örgütlerde, yüksek performanslı çalışanlar sayesinde sunulan hizmetlerin etkililik düzeyi yükselecektir.

Etkinlik ise örgütün hammadde, ekipman ve emek gibi girdi faktörlerini önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda ne kadar etkin ya da yeterli bir şekilde kullandığını gösteren bir durumdur (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). Etkinlik, gerçek çıktının beklenen çıktıya oranı olarak da ifade edilir. Aynı zamanda etkinlik, bir ürün çıktısını hesaplamada dikkate alınmakla birlikte hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi ile de ilişkili bir kavramdır (Efil, 2015: 416).

Etkinlik ölçütü ise, bir işletmenin arzu edilen satış adedine ulaşarak varolan müşterilerin, tedarikçilerin ve mevcut çalışanların beklentisine eksiksiz olarak cevap verebilme derecesidir (Efil, 2015: 415). Performans düzeyi yüksek olan örgütler, müşteri memnuniyetini büyük bir titizlikle sağlarken beraberinde kaynaklarını en ekonomik şekilde nasıl kullanabileceği konusuna odaklanır. Böylelikle örgütler, müşterilerin, örgüt çalışanları ve ortakların beklentilerini karşılayacak ve aşacak şekilde katma değer yaratırlar (Elitaş ve Ağca, 2006: 346). Ancak, bir işletmenin etkin olması etkili çalıştığı anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle, özellikle mal üretimi yapan işletmelerde, etkinlik durumunu belirtmek üzere verimlilik kavramı da kullanılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2). Özellikle kaynakların oldukça sınırlı olduğu zamanlarda “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken,

kriz dönemlerinde ise “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütü olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Özetle, etkililik genellikle “doğru şeyler yapmak” olarak tanımlanırken, etkinlik ise “işleri doğru yapmak” anlamına gelmektedir (Tangen, 2005: 41). Etkililikte, bir örgütün herhangi birşeyin sonucuna hem ulaşması hem de en yüksek verimle ulaşması ön plandayken, etkinlikte herhangi birşey için sadece gerekli prosedürler izlenerek sonuca ulaşmak yeterli olacaktır. Sonuç olarak etkililik, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek mümkün olan en iyi sonucun alınması iken, etkinlik ise girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yaparak sonuca ulaşabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2).

### **2.3.3. Karlılık (Profitability)**

Günümüzde, işletmelerin piyasada istikrarlılığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi, büyük ölçüde yapmış olduğu ya da gelecekte yapacak olduğu yatırım kararlarıyla paralel olarak gelişmektedir. Bu nedenle, finans yöneticilerinin işletmenin gelecekte alması muhtemel olan yatırım kararlarıyla ilgili olarak son derece titiz bir çalışma yürütmeleri gerekmektedir. İşletmelerin temel amacı, firma değeri ve yatırım sonucu sağlanacak verimlilik ve karlılığın maksimizasyonu olduğu için, yatırım kararı verirken karlılık ve istikrar gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Bayrakdaroğlu ve Gündoğdu, 2018: 25).

Karlılık, bir işletmenin belli bir hesap dönemi sonunda müşterilere sunduğu ürün ya da hizmet karşılığında elde ettiği satış geliri ile bu gelire ilişkin maliyet ve giderler arasındaki olumlu fark olarak ifade edilmektedir (Usta, 2014: 71). Araştırmacılara göre kar, kısa vadede maliyet ve fiyat enflasyonu gibi birçok dışsal faktörden etkilendiğinden verimliliğin karlılığa göre uzun vadede ürün ve hizmet mükemmelliğine ulaşmak için kullanılmasının çok daha uygun bir ölçüt olduğunu savunulmuştur (Tangen, 2005: 39). Çünkü, enflasyondaki değişmelerin her işletmeye etkisi; kaynak kullanımı ve sermaye yapılarına göre farklılık gösterecektir. Bir kuruluşun karlılığı ne kadar büyükse o kuruluştaki bireylere ve takımlara verilen ödüller de o kadar büyük olacaktır. Örneğin; özel sektörde yatırımların büyük bir çoğunluğu genellikle kar amacı güdülerek yapıldığı için doğrudan sağlanan karlılık

düzeyi de oldukça yüksektir (Bayrakdaroğlu ve Gündoğdu, 2018: 30). Bu nedenle bazı kuruluşlar, mevcut yöneticilerini uzun vadeli örgütsel performansın artırılmasıyla ilgilenmeye daha çok çekebilmek amacıyla güdüleyici faktörleri (parça başına ücret, satış komisyonu, kardan pay, hisse vb.) kullanarak onları daha çok teşvik etmeye yönelik bir politika izleyebilmektedirler (Aguinis, 2012: 271). Ayrıca işletmelerin lojistik faaliyetleri açısından bakıldığında, ürün ve hizmet ulaştırılan müşteriler arasında bazıları oldukça kar getiren bazılarıysa kar getirmeyen grubu oluşturduğu için işletmelerin stok yönetim ve stok stratejilerinde yüksek karlılık getiren müşteri topluluğuna odaklanmaları performansı artırıcı bir rol oynayacaktır (Gümüş Y., 2012: 15).

#### **2.3.4. Kalite (Quality) ve Yenilik (Innovation)**

Kalite, bir ürün ya da hizmetin “doğal ve ayırt edici bir özelliği, mükemmellik derecesi ya da üstünlüğü” olarak ifade edilir. Wicks ve Roethlein’e (2009: 85) göre kalite; (1)öznel ve kişiseldir; (2)ürün tabanlı ve ölçülebilen bir değişkendir; (3)müşteri memnuniyeti odaklıdır; (4)gereksinimlere ve teknik özelliklere uygunluktur; (5)değer temellidir. Kalite kavramı, kendisini tanımlayan kişiye, uygulanan ölçütlere ve içinde bulunulan koşullara göre farklılık gösterir. Bu nedenle, kalitenin evrensel olarak genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Kalite yönetiminin öncelikli odağını müşteri oluşturur ve uygulayıcısının nihai görevi beklenilenin oldukça üzerinde gayret göstererek sunulacak olan hizmete yönelik müşteri gereksinimlerini maksimum düzeyde karşılamaktır (www.iso.org, 2019). Örgütsel kalite ve çalışan verimliliğini ele alan örgüt müdahaleleri arasında “Toplam Kalite Yönetimi”(TKY) yer almaktadır. TKY, özel analiz teknikleri kullanan bir grup çalışanın katılımıyla süreçlerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması için kalite ilke ve araçlarını kullanır (Sürgevil, 2016: 308). Ayrıca, TKY anlayışını benimseyen örgütlerde ürün ve hizmet kalitesinde iyileşmeler meydana gelecek ve bu durum müşteri memnuniyetini, performansı, satışları ve mevcut müşterilerin örgütsel bağlılığını artıracaktır (Erdil vd., 2005: 262).

Yenilik (inovasyon) ise bir işletmenin teknolojik veya başka bir kaynaktan aldığı bilgiyi faaliyetlerine entegre etmesiyle gerçekleştirilen dinamik bir süreç olarak ifade edilir (Budak ve Budak, 2016: 271).

İşletmelerin, müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek onlar için değer yaratacak ürünleri sunabilmesi açısından inovasyon türleri içerisinde özellikle “ürün inovasyonu” oldukça önemlidir. Çünkü, sürekli değişiklik gösteren günümüz koşulları sebebiyle müşterilerin ihtiyaç ve talepleri her geçen gün farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, yenilikçiliğin bir defaya mahsus olarak ürün ya da hizmet iyileştirmeleri şeklinde yapılmasıyla sınırlı kalınması yenilikçilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır (Erdem vd., 2011: 82). Bu nedenle, yenilikçilik faaliyetlerinde istikrarlı olunmalı ve örgütsel faaliyetlere sistematik bir şekilde entegre edilmelidir. İşletmeler tarafından yapılan inovasyonlar sadece ürün odaklı değil aynı zamanda üst yönetim stratejileri, stratejik kararlar ve dış ilişkiler gibi konuları da ele alan “organizasyonel inovasyonlar” şeklinde de gerçekleştirilmektedir. Literatürde, yenilikçiliğin işletme performansı ile ilişkisini ele alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Yapılan araştırmalarda, yenilikçiliğin işletme performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 242; Erdem vd., 2011:101; Gülşen ve Özdemir, 2018:308).

#### **2.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Örgütler açısından değerlendirildiğinde, çalışan performansının öncelikli bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bir örgütte bulunan çalışanların performanslarının toplamı, o örgütün toplam iş performansı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, örgütün elde edeceği toplam performans, o örgütün çalışanın göstereceği bireysel performans sayesinde iyi seviyelerde olacaktır (Çöl, 2008: 39).

Çalışan performansı, bir çalışanın örgütteki finansal ya da finansal olmayan faaliyetlerinin sonucu olarak ifade edilir (Anitha, 2013: 313). Başka bir tanıma göre çalışan performansı, kişinin verilen işleri tam ve doğru bir şekilde yerine getirmesiyle elde edeceği motive edici faktörler ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin sonucudur (Akay, 2017: 41).

Köksal ve diğerleri (2018: 791) tarafından özgecilik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre, çalışanların özgeci (gönüllülük esasına dayalı) davranışlarının iş performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş ve özgeci davranışlar sayesinde maliyet ya da yöntemsel bir müdahaleye gerek duyulmaksızın performans artışı elde edilebileceği belirtilmiştir. Yapılan birçok çalışma, çalışan performansını artırmanın önemli bir yolunun çalışan katılımını teşvik etmekten geçtiğini göstermektedir. Bu nedenle, işe alım uzmanlarının personel seçimi aşamasında özgeci kişilik özelliklerine sahip olanları belirleyerek tercih listelerine eklemeleri, örgütün ileriki dönemlerde sağlayacağı performans artışına önemli düzeyde katkı sağlayacaktır. Çalışan performansı doğrudan iş performansı ile ilişkili olduğu için genellikle “görevsel çalışan performansı” ve “bağlamsal çalışan performansı” olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Görevsel çalışan performansında, bir çalışanın mesleki bilgi birikimi ve ustalığı; bağlamsal çalışan performansında ise çalışanın görev tanımında olmasa bile görevlerin yerine getirilmesinde kişilik özelliklerine dayalı gönüllü davranışların etkili olduğu ifade edilmektedir (Bağcı, 2014: 61). Çalışan performansı düzeyi, işinden mutlu ve memnun çalışanlarda, olmayanlara oranla daha yüksektir ve yönetim yüksek performans gösteren kişileri örgütsel hedeflere ulaştırmak için daha kolay motive edebilmektedir. İKY uygulamalarının stratejik olarak yönetilmesinde hayati bir öneme sahip olan eğitim unsuru, çalışanların görevleri daha verimli bir şekilde tamamlayarak hem bireysel hem de örgütsel performanslarının artırılmasında oldukça etkilidir (Elnaga ve Imran, 2013: 140). Daha iyi eğitim programlarıyla desteklenen çalışanlar, uygulamada edindikleri bilgi ve deneyim sayesinde işleri gerçekleştirirken kendilerini daha yetkili hissederler ve bu durum onların performans düzeylerini olumlu yönde etkiler.

## **2.5.PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Çalışan performansı, herhangi bir organizasyonun etkinliğinin ve başarısının geliştirilmesinin temel taşıdır. Son yıllarda, sürekli eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik artan bir ilgi söz konusudur. Günümüzde verimlilik ve rekabet üstünlüğüne olan ihtiyacın artması nedeniyle gerek

performans yönetimi gerekse performans değerlendirme sistemleri uygulamaları, yöneticilerin yanı sıra çalışanlar açısından da büyük öneme sahiptir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının temel koşulu kesintisiz çalışan bir İKY ile mümkündür (Bingöl, 2016: 374). Bu nedenle, organizasyonlar insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için performans yönetiminin sürekliliğinin ön planda tutulması gerektiğinin farkındadır (Abubakr , 2001: 1049).

Performans değerlendirme ile ilgili ilk sistematik uygulamalar, Frederick Taylor'ın liderliğinde 20.yy'ın başlarında,"Bilimsel Yönetim Akımı" olarak adlandırılan bir yaklaşımla çalışanların verimliliklerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Türkiye'de ise son yıllarda oldukça önem kazanan performans değerlendirme, özellikle 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu ile iş akdinin feshedilmesinde performans değerlendirme formlarının yasal belge niteliği kazanması dolayısıyla çalışanlar tarafından da daha fazla ilgilenilmeye başlanmıştır (Gürbüz, 2019: 207).

### **2.5.1. Performans Yönetimi**

"Performans yönetimi" kavramı, ilk kez 1990'ların başında İK alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Her ne kadar değerlendirme, gözden geçirme ve performansa dayalı ödeme bu dönemden önce yaygınlaşmaya başlamış olsa da örgütlerin bireysel performansı bütünsel açıdan ele alıp yönetmeleri 1980'lerin sonlarını bulmuştur (Armstrong ve Baron, 2005: 2). 1992 yılında o zamanki Personel Yönetimi Enstitüsü'nün yapmış olduğu ilk araştırmalarda bile "performans yönetimi" kavramının gerçekten ne anlama geldiği konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Performans yönetimi bazıları için bir değerlendirme süreci iken, bazıları için performansa dayalı ödeme ya da eğitim-geliştirmeyi ifade etmektedir.

Performans yönetimi, işletme çalışanlarının performansı ile o işletmenin belirlemiş olduğu amaçların birbiriyle uyumlaştırılması sürecidir (Çelik A. vd., 2016: 32). Bu nedenle, performans yönetimi süreci; yöneticiler tarafından çalışanlara geri bildirimlerde bulunularak yapılan performans değerlendirmenin yanı sıra onların

iyileştirilip geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edildiği ve böylelikle kurum amaçlarına yönelik maksimum verimliliğin elde edilmesini kapsamaktadır.

Örgütsel destek ve kalkınmanın önemini vurgulayan Armstrong ve Baron'a (2005: 2) göre, performans yönetimi; yüksek düzeyde kurumsal performans elde etmek için bir kuruluştaki ortak paylaşılan anlamlı hedefleri ve ihtiyaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışanları mümkün olduğunca etkin ve verimli şekilde çalışmaya yönlendiren, cesaretlendiren ve bireylerin gelişim ve başarılarını destekleyen sistematik bir yaklaşımdır.

Performans yönetimi, istenilen amaçlara ve bu amaçların gerçekleşmesi için ortaya konulması gereken performansa ilişkin bir anlayışın örgüt tarafından benimsenerek yerleşmesi ve örgüt çalışanlarının bahsi geçen amaçların elde edilmesinde sarf edecekleri ortak çabaların düzeyini artırıcı şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir (Duman ve Akdemir, 2016: 34).

Diğer pek çok yönetim alanında görüldüğü üzere, performans yönetimi de planlamayı gerektirir ve çalışanlarda bulunması gerekli olan bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi için çeşitli eğitim programlarından destek alır (Bingöl, 2016: 376). Bu doğrultuda Bingöl (2016: 376), performans yönetiminde sırasıyla; (1) örgütsel etkinliği iyileştirmek, (2) çalışanları motive etmek, (3) eğitim ve geliştirme faaliyetlerini mükemmelleştirmek gibi üç temel amaca dikkat çekerek, performans yönetimini; “Amaçlar, hedefler ve standartlar çerçevesinde söz konusu performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi seviyelerde sonuçlar alınmasını sağlayan bir araçtır” şeklinde tanımlar.

Başka bir tanıma göre performans yönetimi, bir işletmenin gerek insan kaynaklarının gerekse maddi ve maddi olmayan kaynaklarının önceden belirlenen hedeflerde verimlilik ve etkinlik düzeylerine ulaşabilmeleri açısından sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 203). Sürdürülebilir performans ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesi bir işletmenin kaynaklarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, maddi olan kaynakların yanı sıra maddi olmayan kaynakların ve yeteneklerin de bir işletmenin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

### 2.5.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında uzun süredir varlığını sürdürmekte olduğu bilinmektedir. Başlangıçta ABD ordusu için geliştirilen performans değerlendirme, daha sonraları bazı kamu hizmeti veren kuruluşların resmi değerlendirmelerinde uygulanmaya başlanmıştır. 1900’lü yılların başında özel sektörlerde uygulanan performans değerlendirme sistemleriyle çalışanların performansları incelenmeye başlamıştır. Özel sektördeki ilk resmi performans değerlendirmenin, 1913 yılında New York’taki bir mağazada Lord ve Taylor tarafından yapıldığı düşünülmekle birlikte, birçok işletme Frederick Taylor’un yirminci yüzyılın başlarındaki “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” çabalarından etkilenecek performans değerlendirme çalışmaları gerçekleştirmiştir (Uysal, 2015: 36).

Çalışanları aracılığıyla rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarının davranışlarını ve hedeflerini yönetebilecek imkan ve kabiliyete sahip olmaları gerektiğinden dolayı, günümüz işletmelerinin en çok yüz yüze geldikleri problemlerden biri düşük veya yüksek performansa sahip olan çalışanları birbirlerinden nasıl ayırt edecekleri konusudur (Çelik A. vd., 2016: 36).

Performans değerlendirmenin kökeni; çalışanın bir işin neresinde olduğuna, o işte nasıl çalıştığına ve iş performansında iyileştirmeler gerekiyorsa bunun için neler yapılabileceğine dayanmaktadır. Kısacası, performans değerlendirme çalışanların gözlemlenerek takip edildiği ve onlara geri bildirimde bulunulduğu son derece önemli bir süreçtir (Deb, 2012: 225).

Performans yönetiminin kalbi olarak bilinen performans değerlendirme, İK işlevleriyle bağlantılı olmakla birlikte bu işlevlerin etkin şekilde yerine getirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Anitha, 2013: 309; Bingöl, 2016: 376). Bir işletmede rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için performans değerlendirme, yöneticiler tarafından yılda bir defa değil kesintisiz bir süreç olarak uygulanmalıdır. Çalışanların mevcut görevlerini yerine getirirken bu görevleri ne ölçüde iyi yaptıklarını tespit ederek onlara geri bildirimler sağlayan performans değerlendirme, çalışanların performans iyileştirmeleri hakkında bir plan oluşturur ve onlarla birlikte işletmenin lehine yeni ortak amaçlar belirler (Bingöl, 2016: 375).

Performans değerlendirme, işletme yönetimi tarafından önceden belirlenen bir kritere göre çalışanların yeteneklerini, davranışlarını, iş alışkanlıklarını ve gelişmelerini takip eden ve onların görev potansiyellerini (gizil güçlerini) tespit ederek diğer çalışanlarla karşılaştıran sistematik bir ölçüm şeklidir (Bingöl, 2016: 376).

Benzer bir ifadeyle performans değerlendirme; bir örgütte önceden üzerinde fikir birliği sağlanmış olan performans planı, hedefleri ve standartlarına uygun olarak çalışanların iş performanslarının belirlendiği ve bu kişilerin performanslarının gelecekte ilerleme gösterme potansiyelinin objektif bir şekilde değerlendirilmesini içeren bir süreçtir (Deb, 2012: 225)

Performans değerlendirme, çalışanların belirli dönemlerde elde ettikleri verimlilik ve üretim kapasitelerinin yanı sıra organizasyondaki başarılarının, kişisel niteliklerinin, yeteneklerinin ve işi başarabilme arzularının yöneticiler tarafından analizi ve değerlendirilmesidir (Vural vd., 2012: 344).

Performans değerlendirme, bir organizasyonun insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilerek çalışanların motivasyon, tutum ve davranış gelişimlerinin yakından takip edildiği, aynı zamanda yönetim ve personel arasında olumlu ilişkilere teşvik ederek onların hem kişisel hem de örgütsel performanslarının gelişmesine yardımcı olan önemli bir araçtır (Ahmed vd., 2013: 718).

Sonuç olarak performans değerlendirme; neyin değerlendirileceği, değerlendirmeyi kimin yapacağı, değerlendirme yapılırken hangi prosedürün uygulanacağı ve değerlendirme sonuçlarının nasıl iletileceğine karar verme ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bu nedenle, değerlendirmeyi yapacak olan kişinin iyi eğitimli olması kadar çalışanlara karşı objektif ve tarafsız olarak değerlendirmeyi gerçekleştirmesi de performans değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü alışanlar, değerlendirme sürecinin adil bir şekilde yapıldığından emin olurlarsa kendilerine geri bildirimde bulunan düşük performanslı davranışlarını kabul etme olasılıkları ve bu davranışları geliştirmeye yönelik istekleri daha yüksek olacaktır (Roberts, 2003: 90).

## 2.6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Performans yönetimi, bir örgütteki ilgili kişiler arasında maksimum diyaloga dayanmakla birlikte kuruluşların, ekiplerin ve bireylerin yönetimini daha kapsamlı, sürekli ve esnek olarak ele alan bir yaklaşım iken; performans değerlendirme, yöneticilerin yukarıdan aşağıya değerlendirme yapmasını ve yıllık performans değerlendirme toplantısında astların performansını derecelendirmesini içeren daha sınırlı bir yaklaşımdır (Armstrong ve Baron, 2005: 14).

Performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklılıkların ele alındığı Tablo 1 incelendiğinde; performans yönetiminde yöneticilere yüklenen sorumlulukların performans değerlendirmeye oranla daha fazla olduğu görülmekte ve buna ek olarak, performans yönetimi uygulamalarının temel amaç ve hedeflere ulaşmada bir örgüte daha çok katkı sağladığı görülmektedir (Uysal, 2015: 34).

**Tablo 1:** Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

| <b>Performans Değerlendirme</b>                 | <b>Performans Yönetimi</b>                              |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Yukarıdan aşağıya değerlendirme                 | Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme                   |
| Yılda bir veya iki defa değerlendirme görüşmesi | Bir veya daha çok resmi inceleme ile sürekli görüşme    |
| Değerlendirme notu kullanımı yaygın             | Değerlendirme notu kullanımı                            |
| Tek parça sistem                                | Esnek süreç                                             |
| Sayısal hedeflere odaklanma                     | Değerlere, davranışlara ve hedeflere odaklanma          |
| Genellikle ödüllendirmeye bağlantılı            | Ödüllendirmeye doğrudan bağlantılı olma olasılığı düşük |
| Brokratik-karmaşık dokümantasyon                | Dokümantasyon asgari düzeyde                            |
| Sorumluluk İK departmanında                     | Sorumluluk yöneticilerde                                |

**Kaynak:** Armstrong ve Baron, 2005: 15.

## 2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans değerlendirme, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından verimlilik ve rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir yere sahiptir. Bir performans değerlendirme sisteminin; örgüt kültürü, yapısı ve değerlerine tam anlamıyla uygun olması o sistemin altyapısının sağlamlığı açısından oldukça önem arz etmektedir. Her örgütün faaliyet gösterdiği alana yönelik önceden belirlemiş olduğu stratejileri vardır ve örgütler bu stratejilere yönelik olarak faaliyetlerini geliştirir, iyileştirir ve en iyi çıktıların alınabilmesi için çalışanlarının davranışlarını pekiştirecek gerekli tüm desteği verir. Bu nedenle, bir örgütün performans değerlendirme sistemiyle stratejisinin birbiriyle uyum içerisinde olması hayati öneme sahiptir. Örneğin; yüksek kalite ya da satış sonrası müşteri hizmetlerini en iyi düzeyde sağlamaya odaklanan bir işletmenin performans değerlendirme sistemi, çalışanların bu stratejileri pekiştiren davranışları ne düzeyde karşılayıp karşılayamadıklarını ölçümlemeye odaklanacaktır (Bingöl, 2016, s. 384).

Performans değerlendirmenin genellikle iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi; bir çalışanın ödüllendirilebilmesi için o kişinin performansına yönelik gerekli bilgilere sahip olmak, ikincisi ise çalışana mevcut durumuyla ilgili geri bildirimlerde bulunarak onların kendilerini değerlendirebilmesi ve geliştirebilmesi için gerekli imkanların ve fırsatların olduğu ortamını sağlamaktır (Çelik M., 2017: 16).

Bir çalışan; işe kabulü, yerleşmesi ve işle ilgili gerekli eğitimlerden geçtikten sonra, iş performansının ondan beklenen düzeylere nasıl ulaşacağı konusunda bilgi alma hakkına sahiptir. Bu nedenle, bir çalışan doğası gereği görevde ilerleme beklentisi içinde olduğundan performansını daha iyi düzeye çıkarabilmek adına neler yapabileceğini bilmek ister. Bu noktada, amiri konuyla ilgili gerekli tüm bilgi ve yönlendirmeleri çalışanına vermekle yükümlüdür (Bingöl, 2016: 377).

Yöneticiler açısından bakıldığında performans değerlendirme, hem çalışanların örgüt içindeki görevlerinin etkinlik ve başarı seviyesinin tespit edilmesi hem de çalışanlarla çalışmayanların ya da başarılı olanlarla başarısız olanların ayırt edilmesi ve kurumun örgütsel amaçlara ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır (Aktaş, 2010: 16).

İşletmelerde, karar alıcıların, geçmiş çalışmaları değerlendirerek mevcut eksikliklerin görülmesi ve bunların giderilerek kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmaları, işletmenin geleceğe yönelik hedeflerini daha sağlam temeller üzerine kurmasına yardımcı olacaktır (Bayyurt, 2007: 578).

Öte yandan performans değerlendirme, çalışanların terfi, nakil, eğitim gerekliliklerinin saptanması, ücretlendirme ve cezalandırma gibi pek çok durumlarda başvurulmuş oldukça etkili bir sistemdir (Bingöl, 2016: 377). Bu nedenle, yöneticiler tarafından çalışanların her birinin işle ilgili performanslarının objektif olarak değerlendirilmesi, onlarda adil bir değerlendirme sistemi olduğu algısını yaracaktır. Kısacası performans değerlendirme, yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar almalarını kolaylaştıracak, gözetimi etkinleştirecek ve kurum içerisinde dürüst bir yönetim anlayışını yayarak çalışanların güven, moral, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını yükseltecektir (Bingöl, 2016: 381).

Deb'e göre (2012: 226) performans değerlendirmenin amaçları;

- Bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle ilişkilendirmek,
- Bireysel performansın ölçülmesinde objektifliği artırmak,
- Çalışanın mevcut iş performansını değerlendirmek ve yeni atanan bir işteki performansını tahmin etmek,
- İnsan sermayesi değerini artıracak çalışmalarla bireylerin yönetim becerilerini geliştirmek, yetkinliklerini artırmak ve büyümelerini teşvik etmek,
- Çalışanların performanslarının iyi olduğu zamanı belirterek onların motivasyonunu artırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak ilişkilerini güçlendirmek,
- Transfer, fesih ve elde tutma durumlarını belirlemek,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek,
- Bir çalışanın tazminatı ve terfisi hakkında karar vermede temel oluşturmak,
- Çalışanların performans değerlendirmelerini belgelemek,
- Kötü performans gösteren çalışanları tespit ederek bunların nedenlerini araştırmak ve çözüm yollarını ortaya çıkartmak,

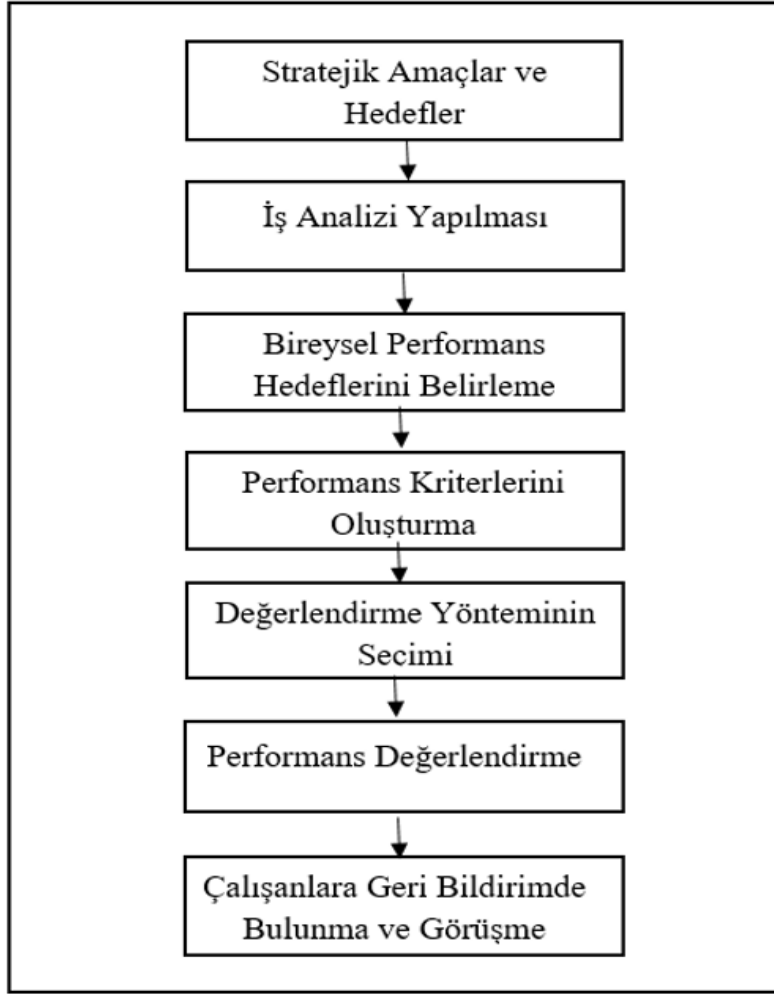
- Mevcut davranışların daha da geliştirilmesi için eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Çalışanların performansları hakkında onlara somut geri bildirimler sağlamak,
- Çalışanların gelişim potansiyellerini (gizil güçlerini) belirlemek şeklinde sıralanmıştır.

## **2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Performans değerlendirme sisteminin başlangıcını ve temel noktasını, örgüt tarafından önceden belirlenmiş olan hedeflerin fonksiyonel hedeflere dönüştürülmesi oluşturmaktadır. Bir değerlendirme sistemi istenilen her amaca hizmet edemeyeceğinden değerlendirme hangi amaç için yapılacaksa ona ilişkin hedeflerin özel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir kurum ya da organizasyonun olmasını arzu ederek belirlediği tek bir genel geçer hedef yoktur, her birinin temelde ulaşmak istediği ve faaliyetlerini buna göre koordine edeceği hedefler zamana, ortama ve olanaklara göre birbirinden farklılık göstermektedir. Elbette ki bahsi geçen bu hedeflerin başarılabılır nitelikte olması, ast ve üst arasında gerçekleştirilen görüşmelerde hedeflerin birlikte belirlenmesi ve şartlar ne olursa olsun bu hedeflerin yazılı hale getirilmesi uygulamanın kaçınılmaz bir zorunluluğunu oluşturmaktadır (Bingöl, 2016: 385).

Performans değerlendirme sisteminin kurulması için ilk etapta gerekli ön hazırlık ve çalışmaların yapılarak belirli bir sürecin başlatılması gerekmektedir. Bu süreç zarfında, hedef ve standartların oluşturulmasından hemen sonra çalışanlara ve takımlara görevleri başarmada kendilerinden ne beklenildiği konusunda yöneticiler yeterince açık ve şeffaf davranmalıdırlar. Değerlendirme döneminin sonunda, değerlendirici ve çalışan bir araya gelerek sonuçların beklenen standartları ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı tespit eder, ardından sorunları çözüme ulaştırabilecek bir plan geliştirirler (Bingöl, 2016: 385).

**Şekil 3:** Performans Değerlendirme Süreci



**Kaynak:** Bingöl, 2016: 386.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, performans değerlendirme süreci sırasıyla; stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi, performans kriterlerinin oluşturulması, değerlendirme yönteminin seçilmesi , performans değerlendirme, çalışanlara geri bildirimde bulunulması ve görüşülmesi biçiminde ifade edilmiştir (Bingöl, 2016: 386). Deb (2012: 272) ise bu süreci sırasıyla; performans değerlendirmenin amacının belirlenmesi, performans değerlendirme hedeflerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin tasarlanması, performans değerlendirme sisteminin yönetilmesi ve performans değerlendirme görüşmesi şeklinde açıklamıştır.

### **2.8.1. Performans Değerlendirme Planı**

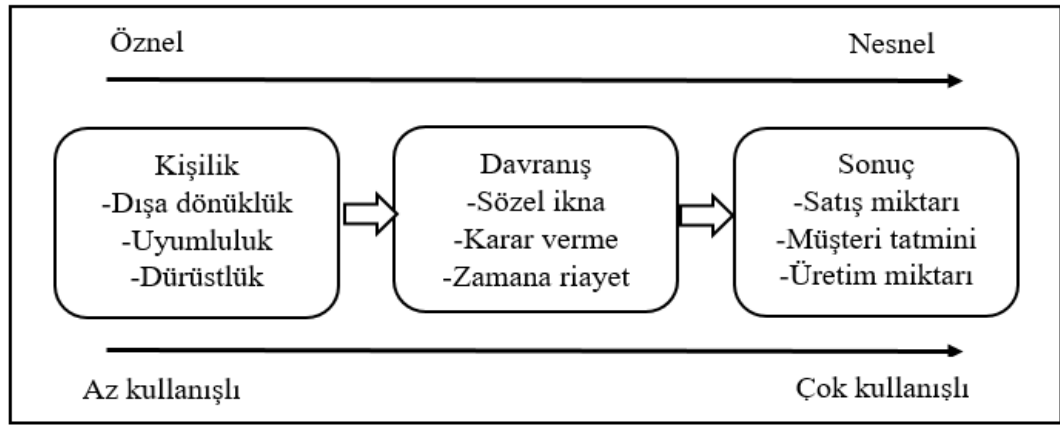
Performans değerlendirme sürecinin ilk adımını oluşturan değerlendirme planı, yöneticiler tarafından işletmeye uygun bir şekilde oluşturulmalı ve arzu edilen amaçları karşılayabilecek şekilde düzenlenmelidir. Çünkü, gelişigüzel biçimde hazırlanan bir performans değerlendirme planı beklenen yararları ulaşmayı zorlaştıracak ve çalışanlar üzerinde yapılan değerlendirmenin yeteri kadar aydınlatıcı ve yol gösterici olmasının önüne geçerek işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Bingöl, 2016: 386). Bu bakımdan performans değerlendirme planı, değerlendirme yapılacak grubun özelliklerine, işletmenin mevcut yapısı ve organizasyonel hedeflerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Stratejik amaç ve hedeflerin bir plan dahilinde belirlenmesi gerek çalışanlar gerekse yöneticiler açısından güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Bir plan oluşturulurken özellikle yöneticilerin o planın başarılı olma olasılığına ve değerine güçlü bir şekilde inanmaları, hem yöneticilerin hem de çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını artıracaktır (Roberts, 2003: 92).

### **2.8.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterlerin Belirlenmesi**

Bir işletmede performans değerlendirme süreci ile ilgili plan yapılırken kimin ve neyin değerlendirileceğinin yanı sıra hedeflerin/kıstasların ve standartların ne olacağının da çalışanlarla mutlaka paylaşılması gereklidir (Gürbüz, 2019: 206). Geleneksel performans değerlendirme uygulamalarına bakıldığında çalışanlarda verimli ve etkili bir performans elde etmede yalnızca kişilik, liderlik becerisi ve sadakat gibi özellikler ön planda iken, modern uygulamalarda kişilik özelliklerinin yanı sıra davranış, görev çıktıları, bireysel yetkinlikler, iyileşme ve gelişme potansiyelleri gibi ölçütlerin de kullanıldığı görülmektedir (Bingöl, 2016: 387). Söz konusu kriterlerin kullanılmasının asıl amacı yüksek performans gösteren çalışanları düşük performans gösterenlerden ayırt etmektir. Bu kriterler, kişilik ile ilgili (tutum, sağduyu, dürüstlük, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı vb.) faktörler, davranışlarla ilgili ( zamana riayet, liderlik tarzı, ahlak, karar verme, işbirliği yapma vb.) faktörler ve sonuçla ilgili (çıktı miktarı, müşteri tatmini, satış miktarı vb.) faktörler olmak

üzere üç grupta incelenebilmektedir (Gürbüz, 2019: 206). Davranış ve sonuç odaklı olan kriterler, çalışanların işteki görev ve başarı sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olduklarından yöneticilere daha nesnel sonuçlar vermekle beraber, anlaşılması ve yorumlanması öznel kriterlere oranla daha kolay olmaktadır. Bir performans değerlendirme esnasında, sadece öznel kriterlerin esas alınarak ölçümlerin ve yorumlanmaların yapılması değerlendirmeyi objektiflikten uzaklaştırarak hatalara açık hale getirebileceğinden bu durum, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur.

**Şekil 4:** Performans Değerlendirmede Kriterler



**Kaynak:** Gürbüz, 2019: 207.

Sonuç olarak Şekil 4'e göre, uygulamada en sağlıklı ve ideal olan yöntemin değerlendirici tarafından öznel kriterlerle nesnel kriterlerin bir arada kullanıldığı yöntem olduğu söylenebilir.

### 2.8.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Bir işletmede etkin ve verimli bir performans değerlendirme uygulamasının yürütülebilmesi için değerlendirmeyi yapacak olan kişinin eğitimi, objektif olması, kurum kültürüne hakim olması ve çalışanların görev tanımlarını bilmesi oldukça önemlidir. Değerlendirmeyi kimin yapacağı konusu ve bu soruya verilecek yanıt ancak ve ancak o değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler (Bingöl, 2016: 389). Değerlendiricilerin adil ve çalışan gizliliğini ön planda tutan bir tutum içinde

olmaları, çalışanların motivasyonlarını yükseltecek ve kurumun değerlendirmeden maksimum düzeyde fayda sağlanmasına yardımcı olacaktır. Eğer bir çalışan performans değerlendirme görüşmesinde, kendisini değerlendiren kişinin nesnellikten uzak veya taraflı bir tutumla yaklaştığını hissederse bu durum vereceği yanıtları ve örgüte olan güvenini sarsabilir. Ayrıca, bir değerlendirme görüşmesinin aceleye getirilmesi, özensiz bir şekilde yapılması ve yapıldığı esnada bir başkası tarafından çok fazla kesintiye uğranması da çalışanlarda kendilerine değer verilmediği algısı yaratarak ortamı manipülasyonlara açık hale getirebilir (Roberts, 2003: 92). Bu nedenle, performans değerlendirme süreci yöneticilerinin belirli zaman aralıklarında kendilerine atanan üst düzey danışmanlar tarafından düzenli olarak denetlenmesi sağlıklı bir değerlendirme süreci açısından kurumsal bir sorumluluktur. Performans değerlendirmesini yapacak olan kişiler beş şekilde gruplandırılabilir.

**1) Çalışanın Performansının İlk Üst veya Amir Tarafından Değerlendirilmesi:** Geleneksel performans değerlendirmede en yaygın olarak kullanılan uygulamanın genellikle çalışanların bağlı bulundukları ilk amir veya üst tarafından değerlendirilmesinin yapıldığı yöntem olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmenin avantajı olduğu kadar dezavantajı da vardır. Örneğin, birinci derecedeki amirin çalışanı değerlendirmesi hem kişiyi yakından tanınması hem de iyi bir şekilde gözlemleyip geliştirilmesi gereken yönlerini iyi bilmesi açısından avantajlı bir durum olmasına karşın, yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle değerlendirme esnasında değerlendiriciyi nesnellikten, çalışanı ise gözetim esnasında doğal davranış sergilemekten uzaklaştırabilecektir (Bingöl, 2016: 390; Gürbüz, 2019: 213).

**2) Çalışanın Performansının Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi:** Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmenin amir değerlendirmesine oranla daha etkin ve geçerli olduğu görüşü, sahip olduğu birtakım özelliklerden kaynaklanmaktadır. Amir tarafından değerlendirmede, çalışan ister istemez değerlendirme sonucunun iyi gelmesi için kendisini baskı içerisinde hissedecek ve doğal davranışlardan uzaklaşabilecektir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar yöneticileri ya da amirleriyle çatışmaya girmek istemediğinden ağırlıklı olarak olumlu değerlendirmelerde bulunacaktır. Bu nedenle, çalışan kişinin performansını daha çok gözlemleme şansına sahip çalışma arkadaşlarınca yapılan bir değerlendirme

daha nesnel şekilde yapılabilir (Gürbüz, 2019: 213). Çünkü bir çalışan, tüm gün boyunca iş arkadaşlarıyla bir arada çalıştığından en ince ayrıntısına kadar gözlemlenecek ve gözlemleyecektir. Ancak bu tür bir değerlendirmenin ortaya çıkardığı sorun, değerlendirmenin örgüt için değil tamamen değerlendirici için çıkar, fayda ve başarı getirecek esasa göre yapılabilme olasılığının olmasıdır (Bingöl, 2016: 390). Bu özelliği nedeniyle, ücret ve terfi artışlarında genellikle bu yönteme başvurulmamaktadır.

### **3) Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme):**

Genellikle çok kaynaklı ve geri bildirim sistemlerinde kullanılan öz değerlendirme temelde bir kişinin kendi performansında hangi konularda iyi hangilerinde yetersiz olduğunu ve bu konularla ilgili yöneticisi ile örtüşen veya zıt olan noktaları tespit ederek, gelecekteki bireysel performans planının doğru bir biçimde oluşturulmasına katkı sağlamaktır (Gürbüz, 2019: 214; Camcı, 2013: 67). Ancak bu tür bir değerlendirmede çalışan, kendi kendini değerlendirirken genellikle olumlu ve cömertçe değerlendirme yöneliminde bulunduğu için bu durum performans değerlendirme hatasına yol açacak ve duyarlı bir performans değerlendirme programı olarak kullanılamayacaktır (Bingöl, 2016: 391; Gürbüz, 2019: 214).

**4) Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirilme:** Birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilen bu değerlendirme yönteminde, değerlendirme görevini yapan kişi en yakın amir olmakla birlikte aynı zamanda üst yöneticiler de bu sürece katılabilmektedir (Bingöl, 2016: 391). Değerlendirmeyi bilen amir kişinin yanı sıra diğer üst yöneticilerin de katılımı sayesinde, birden fazla veri elde edilebildiği için bu yöntem tercih edilebilmektedir. Başka bir ifadeyle, bir çalışanın performansı ile ilgili veriler değerlendiriciler tarafından toplanır ve grup üyeleri bu veriler üzerinde tartışarak iyileştirilip geliştirilmesi gereken yönler hakkında fikir birliğine varırlar.

### **5) Çalışan Performansının Müşteri Tarafından Değerlendirilmesi:**

Günümüzde ürün veya hizmet üreten pek çok işletmenin temel amacı, sahip olunan kaynakları en etkili şekilde kullanarak müşteri beklenti ve tatminini başarılı bir biçimde karşılamaktır. Bir örgütün başarı elde etmesinde iyi bir itibara sahip olmasının yanı sıra müşterilerine verdiği değer de oldukça önemlidir. Bu nedenle,

günümüzde firmaların büyük bir çoğunluğunun müşteri hizmetlerine ciddi yatırımlar yaparak müşterilerinin görüş, öneri, istek, şikayet ve memnuniyet gibi birçok konuda fikirlerini ölçümleyen elektronik değerlendirme formları sundukları görülmektedir. Bu formlarından elde edilen veriler ışığında işletmeler, hem geliştirmesi gereken yönlerini kolayca belirler hem de çalışanlarının müşterilere sunduğu hizmet kalitesinin ne ölçüde olduğuna dair önemli bilgiler elde eder. Son zamanlarda müşteri memnuniyetine yönelik amaçlar öncelikli öneme sahip olduğundan, müşterilerle sürekli diyalog halinde olan çalışanların tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeler işletme açısından titizlikle dikkate alınmalıdır (Bingöl, 2016: 391). Eğer bir çalışan ile müşteri arasında geçmişten süregelen iyi bir diyalog veya tanışıklık varsa işletmenin yapacağı herhangi bir değerlendirme durumunda o müşterinin çalışanla ilgili olumsuz tarafları söylememesi ihtimali bu yöntemin sakıncalı yönünü oluşturur. Yılmaz ve Ünsar'a (2007: 48) göre, bu yöntemin, değerlendirici ve değerlendirilenin aynı ortamda olmadığı, başka bir deyişle yöneticinin astını sürekli göremediği ya da gözlemleyemediği sektörlerde uygulanması daha yerinde olacaktır.

#### **2.8.4. 360 Derece Geri Bildirim (Çok Kaynaklı Değerlendirme)**

360 derece geri bildirim; bir çalışanın performansı, davranışları ve bu davranışlarının etkileri hakkında iş arkadaşlarının, üstlerinin, astlarının, kendi öz değerlendirmesinin ve müşterilerinin kendisi ile ilgili geri bildirimlerini ve bunların kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını esas alan bir geri bildirim sistemidir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 49) Bir çalışanın sadece üst (amir) bakış açısıyla değil aynı zamanda iş ortamındaki diğer kişilerce de değerlendirildiği bu sistemde, değerlendirme süreci daha geniş bir perspektiften ele alındığı için çalışan kişinin davranış ve yetkinlikleri pratik bir şekilde ölçülebilir. 360 derece geri bildirimin temel amacı, çalışanların güçlü ve zayıf oldukları yönlerini tespit edip, onlara performanslarında iyileştirilmeye ihtiyaç duydukları noktalar hakkında bilgi vererek gelişmelerine katkı sağlamaktır. 360 derece geri bildirim sistemi genellikle yöneticilerin ve liderlerin değerlendirilmesinde kullanılmakla birlikte, aynı zamanda yönetsel pozisyonlar haricindeki bazı önemli pozisyonlarda bulunan kişilerin

değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Birden fazla değerlendiricinin olması sistemi daha nesnel kılmasına rağmen, diğer sistemlere oranla daha uzun sürmekte ve işletmeye daha fazla maliyet yüklemektedir (Bingöl, 2016: 393).

Bir çalışana performansı hakkında geri bildirimde bulunmak ve performans hedefleri ile sonuçlarının karşılaştırılmasının ardından elde edilen tablonun çalışanla paylaşılması, bu sistemin en kritik adımlarından birini oluşturur (Aktaş, 2010: 43). Performans geri bildirimleri sayesinde yönetici, lider ve diğer pozisyondaki çalışanların gerek iş ile ilgili çalışmaları gerekse davranışları güçlendirilerek motivasyon, memnuniyet ve performansları artırılır (Roberts, 2003: 92). Özellikle iyi sonuçları kendisiyle paylaşılan ve ödüllendirilen bir çalışanın, moral ve motivasyon seviyesi çok yükselecek ve bu durum hem görev hem de davranışsal performansına olumlu yönde yansımaya sahip olacaktır. 360 derece geri bildirim, çalışmanın ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır.

## **2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme uygulamalarına özel sektörde daha sık rastlanmaktadır. Kamu sektöründe, özel sektöre oranla doğrudan uygulamalı performans ölçümü çalışmalarına rastlanmadığı ve bu çalışmaların ağırlıklı olarak anket ve görüşmeye yönelik performans değerlendirme şeklinde yer aldığı söylenebilir (Çelik M., 2017: 13). Kamu sektöründeki güncel yaklaşımlar ve gelişmeler, vatandaşın memnuniyet düzeyinin sağlanabilirliği açısından kamusal harcamaları gerçekleştiren kamu çalışanlarının performanslarına yönelik değerlendirme ihtiyacını daha hissedilir kılmıştır. Hesap verilebilirlik, insanlık ve şeffaflık gibi kamusal performans ilkeleri göz önüne alındığında, ülkenin mevcut kaynaklarının israf edilmeden kullanılması ve vatandaşa sunulan hizmetin kaliteli olması gibi giderek önem kazanmıştır. Bu nedenle, günümüzde kamu kurumları uygun gördükleri takdirde özel sektörde yürürlükte olan bazı performans değerlendirme yöntemlerini kullanabilmektedirler (Karasoy, 2014: 264-265).

Performans değerlendirmede çok çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlar bir işletmenin faaliyet gösterdiği alana, türüne ve çalışan sayısına göre farklılık gösterebileceği için tek bir doğru değerlendirme yöntemi olduğu söylemek mümkün

olmayacaktır. Bu nedenle, her örgüt ihtiyaçları doğrultusunda kendisine en uygun olan yöntemi seçmeli ve geliştirmesi gereken yönlerin bu sayede farkına varmalıdır. Bir örgütün kullanacağı değerlendirme yöntemi her ne kadar o örgütün özelliklerine göre değişiklik gösteriyor olsa da bu durum zamanla o örgütün tutum ve uygulamalarında öznelliğe yol açabileceğinden, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre evrensel kabul edilen bir yönetime göre gerçekleştirilmesine gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2016: 396).

Performans değerlendirme bir yönetim aracı, bir kontrol süreci ve İKY’de kritik bir unsurdur. Ayrıca performans değerlendirme; işletmeler için promosyon, terfi, transfer ve maaş artışlarını belirlemede önemli bir araç olmakla beraber, aynı zamanda bireylerin, ekiplerin ve departmanların performansıyla ilgili etkili bir denetim işlevidir (Deb, 2012: 227).

### **2.9.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım**

Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar, işletmedeki her bir çalışanın performans düzeylerinin herhangi bir sayıda belirlenen kriterlere dayandırılarak akranlarının performanslarıyla karşılaştırıldığı değerlendirme yöntemidir.

#### **2.9.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranked Method)**

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yöntemi en basit olan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde çalışanlar performansları açısından en başarılıdan/iyiden en başarısız/zayıf olana doğru sıralanırlar (Gürbüz, 2019: 216). Temel amacı, bir çalışanı diğerleriyle karşılaştırmaktır. Sıralama yönteminde, değerlendirilecek çalışanların sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve çalışanlar işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi pek çok nitelik bakımından diğer çalışanlara göre en başarılı olan kişinin ismi 1 no lu bölüme yazılmak kaydıyla liste tekrar gözden geçirilerek en başarısız kişinin ismi en son bölüme yazılır (Bingöl, 2016: 399). En başarılı kişi ve son bölüme yazılan en başarısız kişinin belirlenmesinin ardından, listenin ikinci sırasından itibaren yukarıdan aşağıya doğru daha az başarılı olanlar ve sondan yazmak koşuluyla da daha başarısız olanlar kaydedilerek çizelge doldurulur.

**Tablo 2:** Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği

| BÖLÜM I                                | BÖLÜM II                           |
|----------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Kemal Başlar (En çok başarılı olan) | 9.....                             |
| 2.....                                 | 10.....                            |
| 3.....                                 | 11.....                            |
| 4.....                                 | 12.....                            |
| 5.....                                 | 13.....                            |
| 6.....                                 | 14.....                            |
| 7.....                                 | 15.....                            |
| 8.....                                 | 16. Ali Kaya (En az başarılı olan) |

**Kaynak:** Bingöl, 2016: 399.

Sıralama yöntemi, çalışanların performansları arasındaki sayısal farklılığın ne olduğunu tam olarak tespit edemediğinden, kalabalık çalışan portföyü olan işletmeler için uygun değildir (Gürbüz, 2019: 216). Bu nedenle, yöntemin genellikle 20 ya da 30 çalışana sahip olan gruplar tarafından kullanılması daha uygun olacaktır. Sistemin en büyük sakıncasını, çizelgenin orta sıralarında yer alan çalışanların sıralamasının yapılmasının güçlüğü oluşturur.

#### 2.9.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Paired Comparison Method)

Sıralama yönteminin geliştirilmiş hali olan karşılaştırma yönteminde, çalışanlar performans değerlemeden önce belirlenmiş ve tüm çalışanlar için geçerli olan kriterler bakımından birbirleriyle ikili biçimde karşılaştırılır ve puanlanarak performans sıralarına göre dizilirler (Çelik M., 2017: 18). Başka bir ifadeyle bu yöntem, değerlendirmeye alınacak çalışanların isimlerinin ayrı ayrı kartlara yazılmasının ardından, ele alınan nitelik ve toplam başarı derecesine göre her bir çalışanın isminin ayrı ayrı diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Bingöl, 2016: 399). Sıralama yönteminden bir seferde sadece iki çalışana ele alması nedeniyle ayrılmakla birlikte, düzgün uygulandığı takdirde daha doğru ve yararlı

sonuçlar elde edilebilir. Bunun nedeni, bu yöntemin çalışanların hem nicel çıktılarını hem de örgütsel bağlılık ya da liderlik özellikleri gibi nitel unsurlarını değerlendirme kapsamına almasından kaynaklanmaktadır. Tablo 3’te dört farklı çalışanın birbirleriyle karşılaştırılmasına yer verilmiş ve diğerlerine oranla daha iyi olan kişiye iki puan, eşit performansa sahip olan kişiye bir puan, düşük performanslı olan kişinin hanesine ise sıfır puan yazılmak kaydıyla almış oldukları puanlar toplanıp bir sıralama oluşturulmuştur (Gürbüz, 2019: 216).

**Tablo 3:** İkili Karşılaştırma Yöntemi

|        | Simge | İpek | Volkan | Kemal | Toplam |
|--------|-------|------|--------|-------|--------|
| Simge  | -     | 1    | 2      | 2     | 5      |
| İpek   | 1     | -    | 1      | 2     | 4      |
| Volkan | 0     | 1    | -      | 1     | 2      |
| Kemal  | 0     | 0    | 1      | -     | 1      |

2= Daha iyi , 1= Eşit, 0= Daha zayıf

**Kaynak:** Gürbüz, 2019: 216.

Sıralama yönteminde olduğu gibi ikili karşılaştırma yöntemi de kalabalık çalışan portföyüne sahip olan işletmeler için uygun bir uygulama değildir. Helvacı’ya göre (2002:162), çalışan sayısı kalabalık olduğunda, değerlendiricinin çok sayıda karşılaştırma yapması ve her seferinde bir karar vermesi gerektiğinden bu yöntemin uygulanması oldukça zaman alıcı ve yorucudur. Ayrıca sıralama içerisinde farklı noktalarda bulunan iki çalışanın, birbirlerinden ne kadar fazla veya daha az başarı gösterdiklerinin bilinmemesi sistemin en büyük sakıncasını oluşturur (Helvacı, 2002: 162).

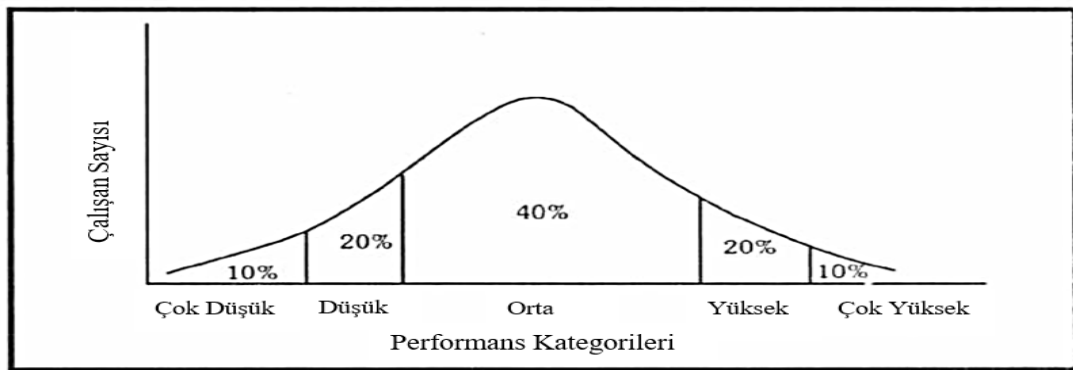
#### 2.9.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Kişiler arası karşılaştırmaya dayanan bir diğer yöntem ise zorunlu dağılım yöntemidir. Zorunlu dağılım yöntemi, bir kişinin çalıştığı gruptaki performansının değerlendirici tarafından belirli bir dağılıma göre göreceli olarak değerlendirildiği karşılaştırmalı bir değerlendirme şeklidir (Sarma, 2008: 177). Bir başka tanıma göre,

değerlendiricilerin çalışanları öznel bir biçimde değerlendirme ölçeğinin yüksek başarı karşılığına gelecek olan herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bundan dolayı meydana gelebilecek tutarsızlıkları engellemek amacıyla geliştirilen bir yöntemdir (Bingöl, 2016: 400).

Performans değerlendirmenin doğası göz önüne alındığında en sık karşılaşılan sorunların, çalışanlar arasındaki göreceli başarı farklılıklarının tam olarak tespit edilememesi ve amirlerin çok ciddi bir eksiklik olmadıkça astlarına yüksek puan verme eğiliminde bulunmaları olduğu söylenebilir. Bu yöntem ise ilerleyen bölümde açıklanacak merkezi eğilim, değerlendiricinin çalışanlara karşı aşırı hoşgörülü ve cömert davranması gibi performans değerlendirme hatalarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Yöntemin temel amacı, çalışanların performanslarının normal dağılım (çan eğrisi) eğilimi gösterdiği varsayılarak, amiri, astlarını birbirlerinden farklı başarı noktalarına yerleştirmeye zorlamaktır (Gürbüz, 2019: 220). Şekil 5’de görüldüğü üzere, değerlendirici, çalışanları %10 çok düşük, %20 düşük, %40 orta, %20 yüksek ve %10 çok yüksek olmak üzere dört farklı kategoriye yerleştirmektedir. Yapılan performans sınıflandırması sayesinde, İK planlaması, terfi ve işten çıkarma gibi kararlar kolaylıkla verilebilmektedir. Ancak değerlendiriciyi, alt kategorilere kimin yerleştirileceğine karar vermekte son derece zorlaması ve ekibin gerçekten başarılı olduğu durumlarda bile %10’luk bir kesimi başarısız kategorisine yerleştirmeye mecbur kılması bu yöntemi dezavantajlı yapmaktadır (Rao, 2008: 97; Helvacı, 2002: 163).

**Şekil 5:** Zorunlu Dağılım Yöntemi



**Kaynak:** Rao, 2008: 97.

### **2.9.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak bu yaklaşım, her bir çalışanın performansını diğer çalışanlardan ayrı olarak kendi iş tanımları kapsamında ele alarak değerlendirmektedir. Ayrıca kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak belirlenmiş olması nedeniyle, kişilerarası yaklaşımdan belirgin bir şekilde ayrılmaktadır (Helvacı, 2002: 163).

#### **2.9.2.1. Grafik Değerlendirme Yöntemi (Graphic Rating Scales)**

Grafik değerlendirme, çalışan performansının değerlendirilmesinde en eski ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Bireysel performansı mutlak bir standart çerçevesinde karşılaştıran bu yöntem, doğrusal derecelendirme ölçeği veya basit derecelendirme ölçeği olarak da bilinmektedir (Rao, 2008: 94). Bu yöntemde, performansla ilgili yargılar bir ölçekte kaydedilir. Çalışan performansını değerlendiren bir yöneticinin değerlendirme ölçeği boyunca yer alan noktalar üzerinde her bir kriter için bulunan beş dereceden birini seçerek işaretlemesi bu yöntemin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır (Bingöl, 2016: 396). Bu ölçek sayesinde değerlendirici, bir çalışanı iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, işe devam durumu, dürüstlük, çalışkanlık, inisiyatif, güvenilirlik, karar verme ve tutum gibi hem davranış hem de karakteristik nitelikler bakımından kolaylıkla değerlendirebilmektedir (Gürbüz, 2019: 218).

**Tablo 4:** Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

| İşgörenin Adı ve Soyadı:                                                                                                                                                                                                                                      |                     |   |   |   |   | Ünvanı:                |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| Bölümü:                                                                                                                                                                                                                                                       |                     |   |   |   |   | Departmanı:            |   |   |   |   |
| Değerlendirme Tarihi:                                                                                                                                                                                                                                         |                     |   |   |   |   | Değerlendirmeyi yapan: |   |   |   |   |
| Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre çalışanı değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından çalışan hakkındaki yargınızı 5’den 1’e kadar olan derecelerden birine işaret koyarak belirtiniz. 5 Üstün; 4 İyi; 3 Tatminkar; 2 Marjinal; 1 Tatmin edici olmayan |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| PERFORMANS KRİTERLERİ                                                                                                                                                                                                                                         | Değerlendiricilerin |   |   |   |   | Denetleyicinin         |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | 5                   | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğrenme düzeyi; uzmanlık eğitimi                                                                                                                                                                                  |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| İşin niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar                                                                                                                                                                                   |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| İşin niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü doğruluğu ve güvenilirliği                                                                                                                                                                    |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği                                                                                                                                           |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| İnisiyatif; katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği                                                                                                                                                                            |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilim.                                                                                                                                                                                           |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| Yargı ve sağduyu: Çalışan zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?                                                                                                                                                                                 |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| Planlama- Örgütlenme: Çalışan kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?                                                                                                                                                                   |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği                                                                                                                                                                                 |                     |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |

**Kaynak:** Bingöl, 2016: 398.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, değerlendiriciye her bir çalışan için birer adet basılı bir form verilir ve kişiyi ölçekte yer alan nitelikler açısından değerlendirmesi talep edilir. Bir örgütte bir işin başarı ile yürütülebilmesi için “en önemli” olan niteliklerin ölçek üzerinde en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye derecelendirilmek üzere “üstün”, “iyi”, “tatminkar”, “marjinal” ve “tatmin edici olmayan” şeklinde sıfatlarla ifade edildiği beşli bir ölçek oluşturulur (Bingöl, 2016: 397). Bu dereceler 1-2-3-4-5 şeklinde sayılar ya da A-B-C-D-E şeklinde harflerle de ifade edilebilmektedir. Personel başarı puanı ise her bir niteliğin karşısındaki kutucukta işaretlenen sıfatlara karşılık gelen sayısal değerlerinin toplanmasıyla elde edilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın sahip olduğu nitelik ve davranışının karşılığı hangi sayı veya harfe denk geliyorsa değerlendirmeyi yapan kişi o kutucuğu işaretler ve sonrasında her bir derecenin puan değerini toplayarak personelin diğer personellere göre başarı puanının ne düzeyde olduğunu tespit eder (Helvacı, 2002: 163).

Yöntemin; kolay uygulanabilir olması, fazla zaman almaması ve merkezi eğilim hatalarını ortadan kaldırması gibi sahip olduğu avantajların yanı sıra değerlendiricinin tek bir özelliğin etkisinde kalarak çalışanın diğer özelliklerine de benzer şekilde not vermesi ve formlarda kullanılan niteliklerin etkisinin değerlendirmeyi yapan kişiye göre değişiklik göstermesi gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Bingöl, 2016: 397; Gürbüz, 2019: 218; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 40).

#### **2.9.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales - BARS)**

Davranışsal beklenti ölçekleri olarak da adlandırılan davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (DDDÖ), kritik olaylar yönteminde kullanılan unsurların ve grafik değerlendirme ölçeğinin birleşiminden oluşmaktadır (Rao, 2008: 100). Grafik değerlendirme ölçeğinin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilen bu yöntemin temel amacı, çalışanların performansını kişilik özelliklerinden ziyade o işe yönelik beklenen iş davranışlarına göre değerlendirerek ölçmektir (Gürbüz, 2019: 218). Başka bir ifadeyle, DDDÖ’de değerlendirilecek olan davranışları ağırlıklı olarak iş ile ilgili davranışlar oluşturmaktadır. Ancak, performansları eşit çıkan iki

personel arasında tercih yapmayı gerektiren istisnai bir durum olursa o zaman çalışanların kişilik özellikleri davranışlarına başvurulabilir (Çelik M., 2017: 26). Ayrıca, DDDÖ kullanımı sayesinde kritik olaylardan kaynaklanan etkili ve etkisiz iş davranışları daha objektif bir şekilde açıklanabilir. Belirli bir işin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için geliştirilecek DDDÖ' nün ilk etabında, işi bilen kişilerin iş tanım formundaki performans boyutlarının belirlenmesinin ardından bu boyutlara yönelik çalışanların gösterdiği olumlu veya olumsuz kritik davranış örnekleri yazılır. Sonrasında, bahsi geçen bu örnek davranışlar yedi dereceli bir ölçek üzerinde ilgili puanlara karşılık gelecek biçimde en olumludan en olumsuza doğru yerleştirilir (Gürbüz, 2019: 218-219). Çelik M.'e (2017: 26) göre DDDÖ, her iş türüne uygulanabilmekle birlikte tüm iş kolları için kullanılabilecek standart tek bir ölçek olmaması nedeniyle, değerlendiriciyi her iş için ayrı formlarda ölçek oluşturmaya mecbur kılmaktadır. Bundan dolayı DDDÖ, oldukça zor, zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Fakat bu yöntem, grafik değerlendirme ölçeğiyle kıyaslandığında, işe yönelik davranışları pratiklik, tasarrufluk ya da çözümsellik bazında daha açık ve net bir biçimde ele aldığından daha geçerli bir değerlendirme avantajı sağlayacaktır (Gürbüz, 2019: 219).

**Tablo 5:** Davranışa Dayalı Performans Değerlendirme Ölçeği Örneği

| Ali       | Ayşe      | Ahmet     | Aliye     | Performans Göstergesi / Kriteri                                                                     |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | 4         | 5         | 3         | Bir tarafı kullanılmış kağıdı, tek taraflı yazılmasını gerektiren durumlar hariç, yeniden kullanmak |
| 4         | 5         | 5         | 5         | Gereksiz yere renkli toner kullanmamak                                                              |
| 5         | 6         | 7         | 7         | Bir kâğıdı usulüne uygun kullanma (Örn: iki satır yazıp hemen atlamamak vb.)                        |
| <b>10</b> | <b>15</b> | <b>17</b> | <b>15</b> | Toplam Değer                                                                                        |

**Kaynak:** Çelik M., 2017: 26.

Tablo 5'te, bir işletmedeki çalışanların sarf malzemesi tasarruf performanslarının onlardan beklenen davranışları ne düzeyde karşılayıp

karşılamadıklarını davranışları üzerinden ölçen bir örneğe yer verilmiştir ve sarf malzemesi tasarruf performansı davranışı açısından en iyi olan kişinin Ahmet isimli çalışan olduğu görülmektedir (Çelik M., 2017: 26).

### 2.9.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)

Davranışsal gözlem ölçekleri (DGÖ), davranışsal beklenti ölçeklerinin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden faydalanmak amacıyla geliştirilen bir değerlendirme biçimidir (Helvacı, 2002: 165). DGÖ yöntemi de belirli bir iş için temel olan görevleri belirleme sürecini içermektedir. DDDÖ’de beklenen davranışlar alternatif kritik olaylar üzerinden değerlendirilirken, DGÖ’de beklenen davranışlar, Likert yöntemine benzer bir ölçek kullanılarak davranışların çalışanda gözlemlenme derecesine göre değerlendirilir (Gürbüz, 2019: 220). Başka bir ifadeyle bu farklılık, değerlendirmenin çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut olarak gözlemlenen davranışlara göre yapılmasından kaynaklanmaktadır (Çelik A.vd., 2016: 44).

**Tablo 6:** Davranışsal Gözlem Ölçeği

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| 5 Neredeyse her zaman | % 95-100 |
| 4 Sık sık             | %85-94   |
| 3 Bazen               | %75-84   |
| 2 Nadiren             | %65-74   |
| 1 Neredeyse hiç       | %0-64    |

| Satış Becerisi                                                       | Hiçbir Zaman |   |   |   | Her Zaman |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|-----------|
| 1.Bireysel satış sonuçlarını yöneticisi ile birlikte gözden geçirir. | 1            | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 2.Satışları artırmak için takım arkadaşlarına önerilerde bulunur.    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 3.Her bir müşteri için özel hedefler formüle eder.                   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 4.Müşteri ile yakından ilgilenir.                                    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5         |

**Kaynak:** Gürbüz, 2019: 220.

Değerlendirici tarafından gözlenen davranışların her birine verilen puanların toplanması veya ortalamasının alınmasıyla çalışanın toplam performans puanı elde edilir. Bir grup birey, her bir olay/ifadede tanımlanan davranışı ne düzeyde karşıladıklarına göre gözlemlenerek beş puanlık bir ölçekte derecelendirilir ve her bireyin toplam puanı, değerlendiricinin tüm davranış öğelerine verdiği derecelerin toplanması ile belirlenir (Latham vd., 1979: 302). DGÖ, değerlendiriciden, bir çalışanın belirli bir şekilde ne sıklıkta hareket ettiğine dikkat etmesini ister. Bu yöntem, genellikle doğrudan bir iş analizinden geliştirilmiş olduğundan, savunulması diğer tekniklere göre daha kolaydır. Çalışanlara davranışsal geri bildirimlerde bulunması ve onların gelişimine katkıda sağlaması da yöntemin avantajları arasındadır (Latham vd., 1979: 301).

#### **2.9.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)**

Kritik olaylar yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olan kişiden, çalışan işinin başındayken davranışlarında meydana gelen ve kritik olarak nitelendirilebilecek hem olumlu hem de olumsuz olayları gözlemlemesi ve bunları özel bir not defterine kaydetmesi istenir (Rao, 2008: 98). Bir çalışanın iş esnasındaki başarı ya da başarısızlıklarını temsil eden bu kayıtlar, aynı zamanda değerlendiriciye çalışanın iş davranışı ve çalışma koşullarıyla ilgili de pek çok yararlı bilgi sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 165).

Çalışanlar bu yöntemde önceki değerlendirme yöntemlerindeki gibi sadece yılda bir veya altı ayda bir kez değil, belirli bir dönem içerisinde sürekli olarak değerlendirilebilmektedirler. Bu yöntem sayesinde değerlendirici, çalışanın bir işte göstermiş olduğu üstün ya da zayıf performanslar arasındaki ayrımı kolaylıkla yaparak bazı kilit olayların hangileri olduğunu tespit edebilir (Bingöl, 2016: 401).

Kritik olaylar yöntemini diğer yöntemlerden ayrı kılan en önemli unsur, olağanüstü veya beklenmedik bir durum meydana geldiğinde çalışanı verdiği olumlu tepkiler üzerinden nesnel kanıtlara dayalı olarak değerlendirmesidir (Sarma, 2008: 177; Çelik M., 2017: 27). Bu tepkiler aşağıda örnek olarak belirtilen kritik olaylar şeklinde gerçekleşebilir;

- Deprem esnasında bir mağaza çalışanın soğukkanlılığıyla diğer çalışanları ve müşterileri sakinleştirerek onları güvenli bir bölgeye yönlendirmesi,
- İnşaat alanındaki bir ustabaşının kazaya sebep olabilecek çok önemli bir detayı fark ederek diğer çalışanları oradan uzaklaştırması,
- İşletme ortaklarıyla yapılacak olan önemli bir toplantıya sunumu gerçekleştirecek olan çalışanın geç kalması,
- Satış temsilcisinin, müşterinin satın almış olduğu ürünle ilgili bir sorununu hızlı bir şekilde çözüme ulaştırması.

Yöntem, her bir kritik davranışın oluş anında kaydedilmesi prensibinden hareket ettiği için kritik olayların belirli bir zaman geçince unutulmasının ve önemini yitirmesinin önüne geçerek değerlendiriciye avantaj sağlamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 41). Buna ek olarak, çalışanlara işle ilgili olumlu ve olumsuz kritik davranışlarının hangileri olduğu konusunda yapılacak her geri bildirim, onların performans iyileşmelerine katkı sağlayacaktır. Elbette ki her yöntemde olduğu gibi bu yöntemle de yapılacak olan değerlendirmeler belirli bir düzeyde olmalı ve esas amacından uzaklaşılmalıdır. Çünkü, bir değerlendirici çalışanda her hareketini sürekli olarak deftere kaydettiği gibi bir izlenim yaratırsa bu durum o kişiye rahatsızlık vererek stres ve verimlilik düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir.

#### **2.9.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi (Weighted Checklist Method)**

Literatürde ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olmak üzere iki türden oluşan bu yöntemde, işi bilen yöneticiler ya da İK uzmanları tarafından bir işteki etkili ve etkisiz davranış biçimlerini geniş bir biçimde tanımlayan cümlelerin bulunduğu bir liste oluşturulur (Deb, 2012: 242). Değerlendiriciden, çalışan davranışlarını yakından tanımlayan olumlu veya olumsuz özellikleri işaretlemesi beklenir. Değerlendirici, çalışanın kontrol listesinde yer alan herhangi bir özelliğe sahip olduğunu düşünüyorsa kutucuğu işaretler, düşünmüyorsa kutucuğu boş bırakır. Yöntemin puan aralığı 0 ile 10 arasında değişmekte olup, örgütsel etkililiğe olumlu yönde en çok katkıyı sağlayan davranış en yüksek puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara sağladıkları katkı derecelerine göre puanlanır (Helvacı, 2002: 166). Değerlendirici kontrol listesinde yer alan ifadelerle karşılık gelen

derecelendirme puanını bilmemesi nedeniyle, çalışan için geçerli olan bir dizi tanımlayıcı ifadeler arasından seçim yapmak zorundadır. Böylelikle, değerlendiricinin öznel yargılarla yüksek puan verme eğiliminin yol açacağı performans değerlendirme hatasının da önüne geçilerek nesnellik sağlanmış olunur. Kontrol listesindeki işaretlemeler genellikle çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılmakta olup, çalışan performansının nihai değerlendirmesi, hesaplanması ve tablolaştırılması gibi işlemler ise İK departmanına ait olmaktadır (Gürbüz, 2019: 217; Rao, 2008: 97-98). Ancak, bu yöntem bir kuruluştaki her farklı iş kolu için ayrı bir kontrol listesi hazırlanmasını gerektirdiğinden ekstra çaba, zaman ve maliyet gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

**Tablo 7:** Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği

| Müşteri Temsilcisi İçin Örnek Kontrol Listesi           |      |       |
|---------------------------------------------------------|------|-------|
| Kriterler                                               | Evet | Hayır |
| 1.Yöneticisi tarafından verilen görevleri yapar mı?     | ✓    |       |
| 2.Müşteri ile uygun şekilde ilgilenir mi?               | ✓    |       |
| 3.Müşteri olmadığı zaman rafları düzenler mi?           | ✓    |       |
| 4.Zor durumlarda kendini kontrol eder mi?               | ✓    |       |
| 5.İş yükü fazla olan mesai arkadaşına yardımcı olur mu? |      | ✓     |

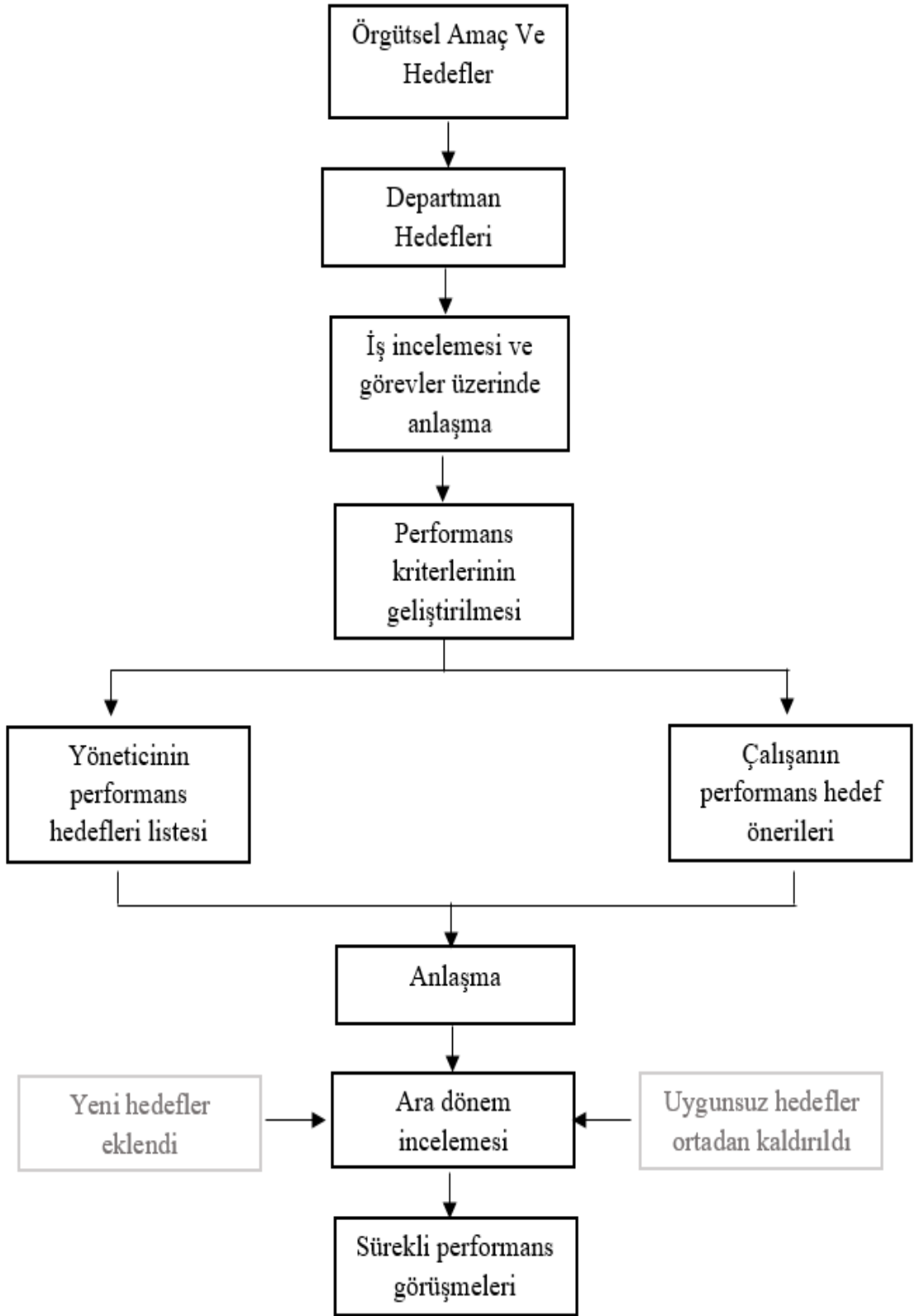
**Kaynak:** Gürbüz, 2019: 217.

#### 2.9.2.6. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)

Amaçlara göre yönetimin (AGY), işletmelere “hedeflere göre yönetim ve öz denetim” adı verilen bir sistem olarak ilk kez tanıtılması 1950’lere dayanmaktadır. Drucker (1955), birçok gıda ürünlerinin satıcısı olan General Mills adlı firmada “amaçlara göre yönetsel performans sistemi”ni ilk kez uygulamış ve örgütsel performansı artırmada amaç belirlemeye odaklanmanın işletme karlılığının artırılmasında en iyi yol olduğunu söylemiştir (Dinesh ve Palmer, 1998: 363). McGregor’un (1960), X teorisindeki “insan, doğası gereği tembel olduğundan görev başındayken sürekli kontrol edilmeli ve yönetilmelidir” anlayışının aksine, Y teorisi,

“kişi için iş, oyun veya dinlenme gibi doğal bir eylemdir ve çalışanlar sorumluluk sahibi olduklarından kendilerini yönetebilecek kabiliyete sahiplerdir” anlayışı hakim olmuştur. McGregor’a göre, yönetici ve çalışan işbirliğiyle belirlenmiş olan stratejik amaçlar ilgili ödüllerle pekiştirilirse bu durum çalışanların örgüte karşı güvenilirliğini ve verimliliğini artırır. AGY, General Mills’te başarılı bir şekilde uygulanmasının ardından 1960 ve 1970’lerde diğer organizasyonlarda da giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. AGY’nin yaygın olarak bilinen unsurlarını; (1) rgtsel stratejilerin tanımlanması; (2)amaçların üstler ve astların işbirliğiyle belirlenmesi, (3)amaçlarla bağlantılı ödüller, (4)eylem planlarının geliştirilmesi, (5)sonuçların periyodik olarak incelenerek ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varılması ve (6)rgtsel performansın gözden geçirilmesi oluşturmaktadır (Dinesh ve Palmer, 1998: 364).

Şekil 6: Amaçlara Göre Yönetim Süreci



**Kaynak:** Deb, 2012: 231.

AGY’de işletme çalışanları, işlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasında kritik öneme sahip olduğu belirlenen bir dizi amacı ne kadar iyi gerçekleştirdikleri konusunda değerlendirilirler. Kurumsal amaçları bireysel amaçlara dönüştüren bir süreç olan AGY; amaç belirleme, eylem planlama, öz denetim ve periyodik incelemeler olmak üzere dört adımdan oluşmaktadır (Jafari vd., 2009: 95).

Sonuçların değerlendirilmesinde, yönetici, çalışanı ile tekrar bir araya gelerek bu amaçların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit eder ve amaçları çalışanın performans ölçütü olarak kullanır (Helvacı, 2002: 166-167). Başka bir deyişle, ortak belirlenen amaç personel tarafından başarıyla yerine getirilmişse o kişi yüksek bir performans puanına sahip olur. AGY’yi diğer yöntemlerden ayıran en belirgin özellik, değerlendirme dönemi sonunu beklemeye gerek duymadan çalışan ve yöneticinin ara dönemlerde yaptıkları karşılıklı görüşmelerle periyodik olarak amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmeleri ve revize etmeleridir (Gürbüz, 2019: 222).

AGY’nin temel amacı, çalışanları işe daha çok güdüleyerek kurum başarısını üst seviyelere çıkarmaktır. Bu nedenle AGY, bir planlama yöntemi; çalışanları ortak amaç belirleme sürecine dahil ederek onlara yönelim kazandıran bir motivasyon yöntemi; sonuçları yönetici ve çalışanlarla ortak biçimde değerlendirerek nesnel geri bildirim veren bir performans değerlendirme yöntemi ve örgüt geliştirme yöntemi şeklinde de kullanılmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 43).

#### **2.9.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme (360 Degree Performance Appraisal)**

Çoklu değerlendirme sistemi olarak da ifade edilen 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışan performansının yalnızca üstler tarafından değil aynı zamanda etkileşimde olduğu çeşitli kişiler tarafından da değerlendirildiği ve kişiye farklı kaynaklardan geri bildirim verilmesini olanaklı kılan bir süreçtir (Sarma, 2008: 179). İnsan kaynakları yönetim sürecinin de önemli bir parçasını oluşturan 360 derece performans değerlendirme sistemi, bireyin sadece bir değil birden çok kaynaktan geri bildirim almasına imkan sağladığı için geleneksel yönetici değerlendirmesine göre daha çok avantaja sahiptir. 360 derece performans

değerlendirmenin organizasyonlar tarafından kullanımı 1990'lı yıllardan itibaren giderek artış göstermiş olup, son yıllarda ise en çok tartışılan ve en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Yöntem, birçok Amerikan şirketinin yanı sıra Motorola, Semco Brezilya, British Petroleum, British Airways gibi firmaların da tercih listeleri arasında yerini almıştır. Örgüt çalışanını bölüm yöneticisi, astlar, akranlar, dış müşteriler ve tedarikçiler olmak üzere beş farklı kaynaktan değerlendirme kapsamına alan bu yöntemin temel amacı, çalışanların güçlü, zayıf ve gizil yönlerini tespit ederek bireysel gelişimlerine katkı sağlamaktır. Değerlendirme sonunda yapılan geri bildirimler ise, çalışanların hem mevcut görevlerde nasıl daha etkili olabilecekleri hem de daha üst kademelerde yer alma hedefi olanların hangi alanlara ağırlık vermesi gerektiği gibi konularında onlara katkı sağlamaktadır (Bingöl, 2016: 393). Ancak 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanımı, genellikle yöntemi uygulayacak olan organizasyonun sisteme ne kadar uygun olup olmadığına veya sahip olduğu örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Deb (2012: 245) ve Gürbüz (2019: 224) bu yöntemin tercih edilme nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır;

- Astların çalışanlara olan yakın gözlemsel konumu nedeniyle yöneticiler açısından önemli birer bilgi kaynağı olmaları,
- Tek taraflı yapılan diğer değerlendirmelere göre çalışanları daha geniş bir perspektiften ele alması yönüyle değerlendiriciye geçerliliği daha yüksek bir uygulama yapmayı mümkün kılması,
- Değerlendirme sürecine müşterilerin katılmasıyla ürün ve hizmetlerle ilgili beklentilerinin daha erken ve net bir biçimde keşfedilerek kalitenin artırılmasına katkı sağlaması,
- Tek taraflı değerlendirmeden kaynaklanabilecek performans değerlendirme hatalarını, değerlendirme kaynaklarının çok yönlü olmasından ötürü azaltmasıdır.

360 derece performans değerlendirmede değerlendirici; işin içeriğini bilen, iş standartları ile ilgili detaylı bilgiye sahip ve bir işi yaparken çalışanı gözlemleyebilen herhangi biri olabilir. Buna ek olarak, değerlendiricinin neyin daha önemli veya neyin daha az önemli olduğunu ayırt edebilen ve değerlendirme raporunu hazırlarken nesnel ve önyargısız davranan biri olması da değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde

sonuçlanabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir (Rao, 2008: 93). Buna göre; 360 derece performans değerlendirme yönteminde izlenecek aşamalar aşağıdaki gibi belirtmiştir (Sarma, 2008: 179-180):

1. Örgütün vizyonu, değerleri ve amaçlarına dayalı örgütsel başarıyı sağlayan temel yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması,
2. Temel yetkinliklerin, anket formunda katılımcıların değerlendirebileceği tutumlar olarak ifade edilmesi,
3. Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin seçilmesi (yönetici, amir, akran, ast veya müşteriler vb.),
4. Değerlendirme sonuçlarını toplanması ve geri bildirimlerin gizli tutulması,
5. Geri bildirimlerin çalışanlara bir uzman tarafından açıklanması,
6. Bireysel performansı artırmak için bir eylem planı oluşturulması.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine daha fazla güven duymaları açısından, değerlendirme sistemi sürecine başlamadan önce kimliklerin gizli olduğuna dair gerekli kontrollerin yapılmasının ardından sürece başlanılmalı ve aynı disiplinle süreç noktalanmalıdır (Gümüştakin vd., 2010: 3). Böylelikle, yapılan geri bildirimler sayesinde yönetim ve çalışanlar arasındaki etkileşim artar ve çift yönlü bir iletişim sağlanır. Aktif hale gelen iletişim ise yüksek çalışan performansı ve örgütsel bağlılığını da beraberinde getirir. Bingöl'e göre (2016: 393) ise değerlendirme süreci, değerlendirme kapsamında dikkate alınacak kriterlerin ve yetkinliklerin belirlenmesi ile başlar. Ardından, söz konusu bu yetkinlik ve kriterlerin bir değerlendirme skalasına tabii tutularak ölçülebileceği anket ve geri bildirim formları uzman kişilerce hazırlanır. Alt kriterlerin doğru ve net bir biçimde belirlenmesi 360 derece performans değerlendirmenin esas amacına ulaşabilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu kriterler, bireysel özelliklerin yanı sıra yetkinlikler ve davranışlar gibi iki veya üç kategori şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Bingöl, 2016: 393).

Camgöz ve Alpten (2006:199-200) tarafından, bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde görev yapan 18 birim amirinin liderlik ve yöneticilik yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan pilot bir uygulamada, birim amirlerinin performans kriterlerinin belirlemeleri için 80 liderlik ve yöneticilik özelliğini içeren bir form rassal olarak seçilen bir grup çalışana dağıtılmış ve

ardından bu kişilerden, birim amirlerinde en kritik buldukları özellikleri seçmeleri ve toplam 15 puanı bu özellikler arasında paylaştırmaları istenmiştir. Yapılan bu pilot uygulamada, tüm liderlik ve yöneticilik özelliklerinin puanları toplanarak “motive etme, bireysel gelişime katkı, uygulama, değerlendirme, kişisel bütünlük ve genel liderlik profili” şeklinde çalışanlardan en yüksek puanı alan yedi kritik özellik belirlenerek 360 derece performans değerlendirme formunda yerini almıştır.

Ayrıca, aynı kriterleri içeren form değerlendirilen amire de verilir ve kendi kendisini değerlendirmesi istenir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde her zaman kaynakların tamamından geri bildirim alınmasına gerek duyulmayabilir. Ancak, müşterilerin değerlendirmelerine başvuru alan bazı durumlarda anket formlarında yer alan kriterler diğerlerinden farklılık gösterebilmektedir. Doğru ve nesnel bir puanlama sistemi aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Bingöl,2016:393-394);

1. Ölçeğin oluşturulması ve puanların belirlenmesi,
2. Kriter kategorilerinin ve değerlendirici gruplarının puanlarının belirlenmesi,
3. Toplam performans puanının hesaplanması,

Özetle, değerlendirme sürecinde daha fazla kaynak rol aldığı için bu sistem çalışanlar üzerinde daha güvenilir bir izlenim bırakır. Çalışanlar, aldıkları geri bildirimler sayesinde iş performanslarındaki iyileştirilmesi gereken zayıf yönlerin yanı sıra güçlü ve gizli yönlerin de farkına vararak daha çok geliştirme fırsatı elde ederler. Bu nedenle, 360 derece performans değerlendirme sistemi örgütler tarafından sıklıkla çalışanların iş performansının iyileştirilmesi, takım çalışması ve iletişiminin güçlendirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, örgütsel bağlılık ve verimliliğin artırılmasında kullanılan en etkili araçtır. Ayrıca, çalışanlara güçlü ve zayıf yönleri hakkında daha doğru bilgiler de verdiği için onlarda daha yüksek iş memnuniyeti ve verimlilik yaratır. Böylelikle, daha geniş bir perspektiften ele alınan yetkinliklerin değerlendirme sonuçları insan kaynaklarının geliştirilmesi, terfi ve ödeme kararlarında kullanılabilir (Jafari vd., 2009: 95).

### **2.9.2.8. Modern Bir Performans Ölçme Aracı: Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)**

Dengeli sonuç kartının (DSK) bir gereksinim olarak açığa çıktığı yıllarda, işletmeler gerek performans ölçümlerini gerekse karar mekanizmalarını finansal ölçülere bağlı bir şekilde gerçekleştirmekteydi. Ancak, finansal ölçüler geçmişteki faaliyetler ve bu faaliyetler sonucunda nelerin meydana geldiğini iyi bir biçimde açıklarken, kötü giden bir şeyler olduğunda bunların sonuçlarının nedenleri ve bu nedenlere hangi müdahalelerin iyi gelebileceği gibi bir takım sorular karşısında yetersiz kalmaktaydı (Efil, 2016: 413). Bu durum, zamanla işletmelerin aydınlanmasına neden olarak performansı sadece maddi varlıklar bazında değil, aynı zamanda maddi olmayan varlıklar bazında da ele almalarının gerekliliğini ortaya koymuştur.

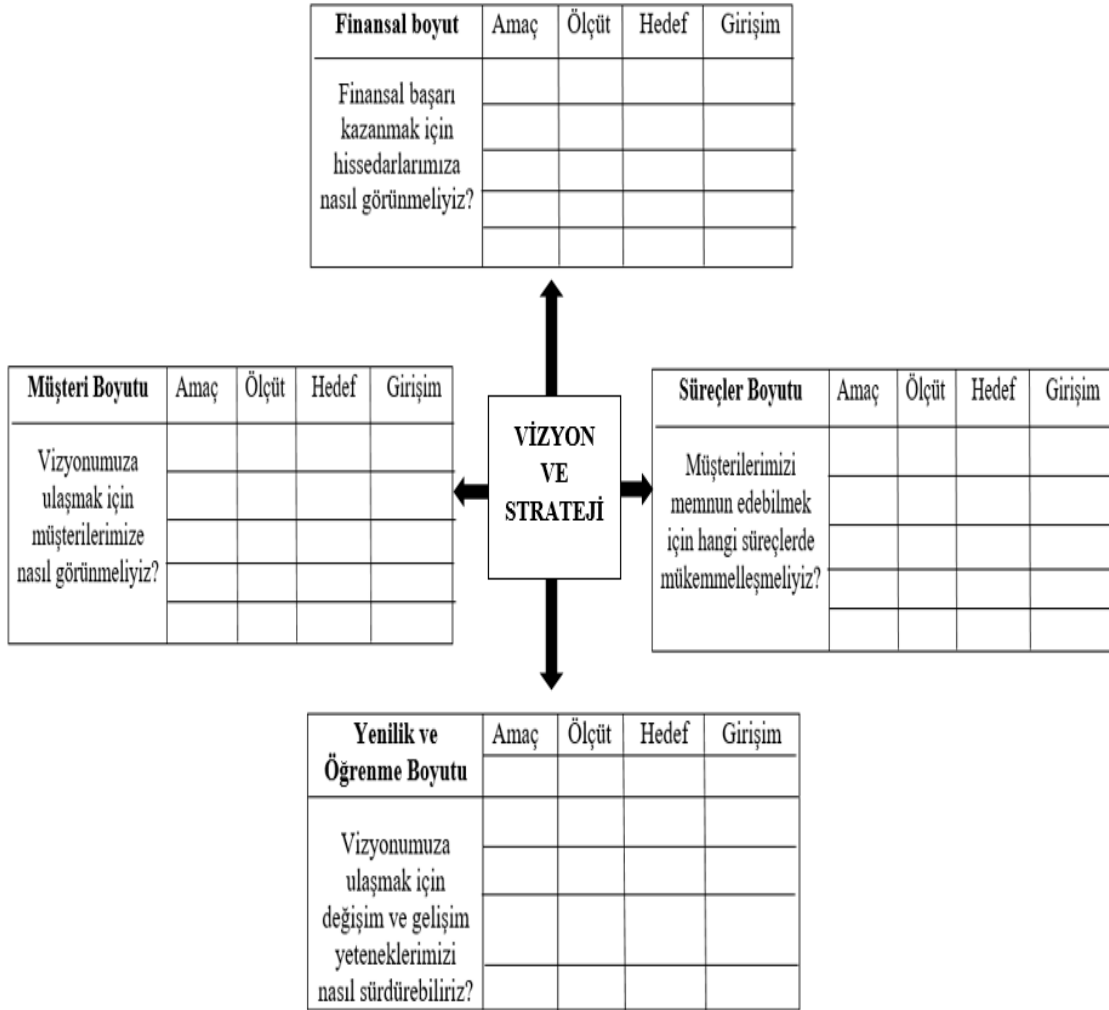
Modern performans ölçüm araçlarından olan ve son zamanlarda işletmeler tarafından kullanımı ön plana çıkan dengeli sonuç kartı, literatüre ilk defa 1992 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” adlı makale ile girmiştir (Hatunoğlu vd., 2014: 75; Yıldız vd., 2010: 3). 1990’lı yıllar itibarıyla gitgide belirginleşmeye başlayan DSK teknik olarak kaynağını; başta toplam kalite yönetimi olmak üzere, müşteri odaklı ve tam zamanında üretim, değişim mühendisliği, faaliyete dayalı maliyetleme, bütünleşmiş tedarik zinciri ve rekabet yönetimi gibi pek çok yaklaşımdan alan stratejik bir yönetim anlayışıdır (Yıldız vd., 2010: 3).

DSK, yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakmasına olanak tanımaktadır. Bu boyutlar sırasıyla aşağıda yer aldığı gibidir (Kaplan ve Norton, 1992: 72):

- 1- Müşterilerimiz işletmeyi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
- 2- Neyi mükemmelleştirmeliyiz? ( Süreçler boyutu)
- 3- Sürekli iyileştirmeye ve değer yaratmaya devam edebiliyor muyuz? (Yenilik ve öğrenme boyutu)
- 4- Paydaşlarımıza nasıl bakıyoruz? (Finansal boyut)

Yeniliğe açık olan işletmeler DSK'nın bu dört boyutunu; işletmenin vizyon ve stratejisini belirlemek, stratejik hedefler ve ölçüler arasındaki bağlantıyı kurmak, girişimleri planlamak, geri bildirimleri ve öğrenmeyi artırabilmek amacıyla stratejik bir yönetim aracı olarak kullanmaktadır. Böylelikle yöneticiler, çalışanlarının dikkatini geleceğe daha çok çekebilmekte ve uzun dönem stratejik amaçları kısa dönemli işlemler ile ilişkilendirebilmektedir (Efil, 2016: 418).

**Şekil 7:** Dengeli Sonuç Kartı Göstergesi



**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 1996: 4.

## 2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması genellikle işletmeler açısından kolay görülse de bazı hususlar dikkate alınmadığında bu sistemler hataya oldukça açık hale gelebilirler (www.iienstitu.com, 2020). Algı ve değer sistemindeki farklılıklar performans değerlendirmelerini etkilemektedir. Örneğin, iki değerlendiricinin, bir çalışan ve amirinin aynı fikirde olmadığını gözlemledikleri bir durumda, taraflardan biri bunu itaatsizlik olarak algılarken, diğeri bunu inandığı şeyin arkasında durma isteği olarak görebilmektedir (Sarma, 2008: 181).

Bireyleri değerlendiren kişinin önyargılı olması, değerlendirme güvenilirliğini ciddi biçimde tehlikeye atacağından söz konusu değerlendirmelerin konusunda uzman kişilerce yapılması, daha doğru değerlendirme sonuçlarının elde edilmesine yardımcı olacak ve böylelikle amaçlanan hedeflere ulaşılabilirliği daha mümkün kılacaktır. Performans değerlendirme çalışmalarının öznelliği ve birçok faktörden etkilendiği göz önüne alındığında, özellikle bu noktada günümüz yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Helvacı, 2002: 160). Bu nedenle, yöneticiler değerlendirme tekniklerini iyi bilmeli, değerlendirmeleri olumsuz yönde etkileyen faktörleri tespit etmeli ve değerlendirmeleri adil bir biçimde gerçekleştirmelidirler (Dessler, 2019: 289). Performans değerlendirme çalışmalarının konusunu insan unsuru oluşturduğundan değerlendirme sürecinde birtakım değişkenlikler görülebilmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme sürecinde genel olarak karşılaşılan hatalar aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

### 2.10.1. Hale Etkisi (Baskın Özellik- Halo Error)

Performans değerlendirmenin en yaygın hatalarından biri olan hale etkisi, çalışanların belirli bir iş kolunda göstermiş oldukları başarının yöneticiler tarafından onların tek bir pozitif kişilik özelliği, davranışları veya faaliyetleri bazında değerlendirilmesi ve diğer iş kollarında da benzer şekilde değerlendirmeye tabi tutulmasından kaynaklanmaktadır (www.iienstitu.com, 2020; Helvacı, 2002: 161). Literatürde halo etkisi veya baskın özellik olarak da adlandırılan bu hata türü, çalışanın tek bir olumlu özelliğinin değerlendirilmesinin bireyin diğer özellikleri

üzerindeki değerlendirilmesini de etkilenmesine yönelik bir eğilimi ifade etmektedir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 77).

Bazen astın belirgin bir özelliği, değerlendiricinin astın diğer niteliklerine ilişkin algısını da etkilemektedir. Bu durum, değerlendiricinin her bir iş kolunu ayrı ayrı değerlendirmeye almamasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde hale etkisinin sadece başarı olarak ölçümlendiği durumlar değil, başarısızlık ile ölçümlendiği durumlar da görülmektedir. Örneğin, bir çalışan faaliyette bulunduğu halkla ilişkiler alanında çok iyi bir performans sergilerken reklamcılık alanında daha düşük bir performansa sahip olabilir. Reklamcılık alanında görülen eksikliğin etkisinde kalınarak, bunu çalışanın tüm performansına genellemek kişinin hem çalışma şeklini hem de motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Başka bir örnekle ifade edilirse, inisiyatif kullanma konusunda yetersiz ya da başarısız olan bir çalışan, diğer faaliyetlerinde oldukça iyi bir performans sergilese bile, yöneticisi tarafından tamamen başarısız olarak değerlendirilecektir (Bingöl, 2016: 408). Bu nedenle, değerlendiricilerin tek bir özellik üzerinden genel bir yargıda bulunarak çalışanların tüm performans boyutları için aynı düzeyde bir değerlendirme yapmak yerine, faaliyette bulundukları her bir iş kolu için ayrı ayrı değerlendirme yöntemini seçmeleri bahsedilen bu hatanın ciddi ölçüde önüne geçecektir (Borman vd., 1976: 32).

### **2.10.2. Tam Nesnel Olamama**

Çok az insan, değerlerinden ve önyargılarından tamamen bağımsız olarak nesnel bir değerlendirme yapabilmektedir. Objektif olamama olarak da adlandırılan bu hata türünün temelindeki esas sorun, değerlendiricinin bireyin sahip olduğu dil, din, ırk, dünya görüşü, yaşı ve cinsiyetinden dolayı o kişiyi önyargılı bir biçimde değerlendirerek bu unsurların değerlendirme puanını etkilemesine izin vermesinden kaynaklanmaktadır (Dessler, 2019: 290; Gürbüz, 2019: 233). Bu hataya düşmemek için değerlendiriciler, kişisel önyargılardan arınarak yalnızca çalışanların bireysel performanslarına odaklanmalıdırlar. Bu durum sağlanamadığı takdirde, sistem çalışanlarda hem güvenilir olmadığı algısı yaratacak hem de onların sisteme duydukları inancın zedelenmesine neden olacaktır (Helvacı, 2002: 161).

### 2.10.3. Tolerans ve Katılık Etkisi

Tolerans (hoşgörü) hatası, performans değerlendirmede ikinci en yaygın görülen değerlendirme hatalarından biridir. Bazı yöneticiler, astlarına olumsuz veya kötü bir değerlendirme puanı verdiklerinde, bu durumun onlarla olan çalışma ilişkilerine zarar vererek yakın gelecekteki iş performanslarını negatif yönde etkileyeceğinden endişe duyarlar (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012:77). Bu nedenle, astlarının performanslarına gerçekte hak ettiklerinden çok daha yüksek bir değerlendirme puanı verme eğiliminde bulunabilirler.

Katılık etkisi ise yöneticilerin astlarının gerçek performans seviyelerine bakmaksızın olumsuz veya zayıf bir değerlendirme yaparak düşük değerlendirme puanı verme eğiliminde olmaları nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 78).

Sıkı ve katı kişilik özelliklerine sahip olan değerlendiriciler, bazı durumlarda değerlendirme kriterleri olarak oldukça yüksek standartlar belirleyerek astların performansını ölçeğin maksimum seviyesinin altında puanlayabilirler. Ayrıca, düşük derecelendirme nedenleri arasında değerlendiricinin, başarı oranı artış gösteren astının yakın gelecekte kendi yerini alabilme düşüncesinden rahatsızlık duyması gibi pek çok faktör de yer alabilir.

### 2.10.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Değerlendirilen kişinin, yalnızca müşterilerin ya da üstlerin görüşlerinin kullanılması gibi tek bir yönden değerlendirilerek performansının belirlenmesi tek yönlü ölçüm hatasını beraberinde getirmektedir. Çalışanın sadece bir yönünün tek bir kişi tarafından değerlendirilmesi elde edilecek sonuçların hatalı olmasına yol açmaktadır. Tek yönlü ölçüm hatası, değerlendirici konumunda birden fazla kişi olmasına rağmen sadece bir kişinin değerlendirmesine başvurulmasından kaynaklanacağı gibi, bir işin yerine getirilmesinde izlenmesi gereken birden çok unsur ve görev olmasına karşın değerlendiricinin bu görevlerden sadece birini ve o görevin standardını ele alarak diğer görevleri dikkate almamasından da kaynaklanabilir (Bingöl, 2016: 409). İzlenecek bu yöntemin değerlendiriciyi hatalı

bir sonuca götürme olasılığı oldukça yüksektir. Bu nedenle, performans değerlendirmede değerlendirilecek kişinin sadece tek bir unsur veya tek bir kişi tarafından değerlendirildiği durumlar değil, bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiği durumlar önem kazanacaktır (Helvacı, 2002: 161).

#### **2.10.5. Merkezi Eğilim Hataları**

Değerlendiricinin, bir işletmede çok düşük veya çok yüksek performansa sahip olan çalışanlar olduğunu göz önüne almaksızın tüm çalışanlara değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir konumda değerler ataması sonucunda ortaya çıkan hata türlerinden biridir (Gürbüz, 2019: 233; Helvacı, 2002: 161; Sarma, 2008: 182). Bu hata türü, genellikle değerlendiricinin çalışan performansı hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkabilir ve değerlendirici en az riskli yol olduğu için çalışanı orta noktalarda puanlama yoluna gidebilir. Günümüzde işletmeler böyle bir durumla karşılaşmamak ve olası gerçekleşebilecek merkezi eğilim hatalarını önlemek için önceden geliştirilmiş olan “Zorlanmış Dağılım Yöntemi”ni kullanma yoluna gidebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin asıl amacının, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını açığa çıkararak buna yönelik yönetsel kararların verilmesine yardımcı olmak olduğu bilinmektedir (Çelik A. vd., 2016: 48). Değerlendiricinin bu tür bir yönelimde bulunması hem performans değerlendirmenin etkinliğini azaltacak hem de ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, transfer vb. gibi kararların verilmesini zorlaştıracaktır. Bu nedenle, değerlendiriciler tüm çalışanlara çok yüksek, ortalama veya çok düşük değerler atamaktan kaçınmalıdır.

#### **2.10.6. Pozisyondan Etkilenme**

Yöneticiler ya da değerlendiriciler, performans değerlendirme sürecinde bir çalışanın unvan, rütbe veya hali hazırda bulunduğu pozisyonundan etkilenerek diğer çalışanlara oranla daha yüksek puan verme yoluna gidebilmektedirler (Gürbüz, 2019: 233). Başka bir ifadeyle, belirli bir organizasyonda önemli olarak görülen pozisyonlarda görev alan çalışanlara daha yüksek bir derecelendirme notu verilirken,

daha az önemli ya da önemsiz olarak görülen pozisyonda görev alanlara daha düşük derecelendirme notları verilebilmektedir (Çelik A. vd., 2016: 49). Yöneticiler açısından bakıldığında bu durum, örgüt içerisindeki bazı çalışanların etkinliğinin ya da görevinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ve bundan dolayı onların yüksek bir performans notuyla değerlendirilmesinin daha doğru olacağı algısından kaynaklanabilmektedir (www.iienstitu.com, 2020). Bu tür bir hataya düşülmemesi için değerlendiricilerin her bir çalışanı, iş analiz uzmanından almış oldukları rapor ve bağlı olunan departmandaki iş tanımlarını doğrultusunda değerlendirmeleri gerekmektedir.

#### **2.10.7. Yakın Zaman Etkisi Hataları**

Performans değerlendirme süreçleri genellikle bir yıllık dönemleri kapsamaktadır. İşletmelerin performans değerlendirmeleri, başlangıç günü olarak kabul ettikleri ve önceden belirledikleri bir tarihte başlar ve bir yılın sonunda aynı tarihte sona erer. İnsan zihni önceki dönemlerde meydana gelen olaylardan ziyade, son dönemlerde meydana gelen olayları daha kolayca hatırlama eğilimi içerisindedir (Bingöl, 2016: 233; Helvacı, 2002: 161). Bu nedenle, çoğu yöneticinin zihninde sıklıkla son bir veya iki aylık zaman dilimindeki bilgi ve davranışlar akılda kalmaktadır (Çelik A. vd., 2016:49).

Literatürde yakın zaman etkisi olarak ifade edilen bu hata, değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanın bütün performans dönemini göz önüne almadan, yalnızca yakın zamandaki davranışlarını göz önüne alarak değerlendirmesidir (Bingöl, 2016: 233). Dessler'e göre (2019: 290) yakın zaman etkisi, değerlendirici için bir çalışanın yakın geçmişte yaptıklarının bir yılda yaptıklarını gölgelemesidir. Bu hata türünün önüne geçmenin en etkili yolu, değerlendiricinin, tıpkı kritik olaylar yönteminde olduğu gibi çalışan kişinin performansına ilişkin başarı ve başarısızlıkları yıl boyunca bir çizelge üzerinde kaydetmesidir. Çizelgeden elde edilen somut veriler ışığında gerçekleştirilen performans bir değerlendirme süreci, gerek yöneticinin hafızasının taze kalması gerekse değerlendirmenin çalışanlarda güvenilir bir izlenim yaratması açısından oldukça önemlidir (www.iienstitu.com, 2020).

### **2.10.8. Kontrast Hataları**

Literatürde zıtlık veya farklılık hatası olarak da ifade edilen bu hata türünde, değerlendirmeyi yapacak olan kişiler kısa bir süre içerisinde birden fazla çalışanı değerlendiriyor iseler, büyük bir olasılıkla çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna gideceklerdir (Bingöl, 2016: 409). Başka bir deyişle, değerlendirilen kişinin değerlendirme notu kendisinden hemen önce değerlendirilen başka bir kişinin değerlendirme notundan etkilenebilmektedir (Boachie-Mensah ve Seidu, 2012: 78). Örneğin, çok düşük performansa sahip bir çalışanın hemen ardından değerlendirmeye tabi tutulan zayıf performanslı bir çalışanın, değerlendirici tarafından başarılı olarak algılanabilme ihtimali yüksektir. Bu nedenle değerlendiricilere, çok düşük ve çok yüksek performansa sahip olan çalışanları ardı ardına değerlendirmeleri yerine, her birini birbirinden bağımsız olarak değerlendirdikleri yöntem, gerek puanların doğru atanabilmesi gerekse performans düzeyi farklıklarının ne ölçüde gerçekleştiğinin görülebilmesi açısından daha çok önerilmektedir.

### **2.11. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında güçlü bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Nitekim bir örgütü başarıya ulaştıran en önemli unsur, güçlü bir örgütsel bağlılık ve beraberinde gelişecek olan çalışan performansıdır. Literatürde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin farklı alanlarda incelendiği çeşitli çalışmalar mevcut olsa da bu alanda az sayıda araştırma olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal literatürde, Eymür (2009: 114-115), perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir yapı marketler zincirinin 8 ildeki 14 mağazasında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

İraz ve Akgün'ün (2011: 248) performans ve bağlılık üzerine yapmış oldukları bir çalışmada ise çalışanların normatif, rasyonel ve örgütsel bağlılık düzeylerinin pozitif yönlü olarak performansı etkilediği, ancak performans ile araçsal

bağlılık ve sadakat bağlılığı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Teke (2017: 91), örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uludağ (2018: 187), örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulgulamıştır.

Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili yapılan diğer araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 42; Uygur, 2007: 82; Özdemir ve Yaylı, 2014: 55; Çankır, 2019: 174).

Uluslararası literatürde ise Preston ve Brown (2004: 234-235) kar amacı gütmeyen bir örgütün yönetim kurulu üyelerini kapsayan çalışmasında, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulurken, devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Benzer bir şekilde Vandenabeele (2009: 26) örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki anlamlı ilişkinin duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında sağlanırken, devam bağlılığı boyutunda sağlanmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Gouldner'in (1957:288-289) örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışması sonucunda elde edilen bulgular, bu ilişkinin kişinin kırsal veya şehir gibi alanlarda yaşama durumuna göre değişiklik gösterebileceği yönünde olmuştur. Bu teorik çerçeveye göre Gouldner, şehirli halkı, istihdam kurumuna olan bağlılığı düşük ve özel rol becerilerine olan bağlılığı yüksek grup olarak tanımlanırken; yerli halk ise istihdam kurumuna olan bağlılığı yüksek grup ve özel rol becerilerine olan bağlılığı düşük grup olarak tanımlanmıştır. Kişilerin kırsal ya da şehirde yaşama durumları alacakları eğitime de etki edeceğinden, şehirde eğitim

almış bir birey için öncelikli olan uzmanlaştığı iş olacak ve birey bu unsuru kurumunda daha iyi imkanlara sahip olma ve kariyerinde ilerleme yönünde önemli bir adım olarak görecektir. Ancak şehirde yaşayanlara kıyasla daha az eğitim alan bir birey ise iş güvenliği daha öncelikli olduğu için bağlı bulunduğu örgütte kalmayı ve örgüte olan bağlılığı birincil amaç olarak görecektir.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılarak çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, kavramlar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde ise örgütsel bağlılığın çalışanların performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen bir araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı ve önemi açıklandıktan sonra, araştırmanın örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları, araştırmanın veri toplama yöntemi, tekniği ve ölçekleri ile verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmada, örgütsel bağlılık ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçların hem akademik alanda çalışan araştırmacılara katkı sağlayacağı hem de sektör yöneticilerine çalışanları üzerinde gerçekleştireceği uygulamaların ve en uygun performans değerlendirme sisteminin kararının verilebilmesi hususunda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Literatürde, örgütsel bağlılığın çalışanların performansı üzerinde oldukça etkili ve önemli bir rol üstlendiğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Gouldner, 1957:288-289; Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 42; Preston ve Brown, 2004: 234-235; Uygur, 2007: 82; Vandenabeele, 2009: 26; İraz ve Akgün, 2011: 248; Özdemir ve Yaylı, 2014: 55; Teke, 2017: 91; Uludağ, 2018: 187; Çankır, 2019: 174). Örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak bir örgütün çalışanlarına sağlamış olduğu olumlu koşullar, aynı zamanda onların performans düzeylerini de artıracak ve bu düzeyin arzu edilen seviyelere ulaşmasında önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Böylelikle, örgütün çalışanlarını olumlu koşullara kavuşturması onların örgütsel bağlılığını arttırıcı bir etken olarak çalışan

performansı ile paralel bir biçimde ilerleyecektir. Gerek hizmet gerekse mal üreten işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, müşteri talep ve ihtiyaçlarını sağlıklı bir biçimde karşılayabilmeleri açısından çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performanslarının artırılması konusu hayati bir öneme sahiptir. Ulusal yazında örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konularında ayrı ayrı çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, iki konunun birlikte ele alındığı ve özel sektör bağlamında değerlendirildiği az sayıda araştırma yapılmış olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örneklemini, İzmir ilinde faaliyette bulunan özel bir işletmenin merkez binasında çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Soru formları işletmenin insan kaynakları koordinatörü ve müdürlerinin bilgisi ve gözetimi dahilinde yardımcı bir personel aracılığıyla 260 adet dağıtılmış ve aynı metotla geri toplanmıştır. Ancak pandemi dönemi sürecinde personelin dönüşümlü çalışması ve yoğun iş temposu nedeniyle 167 adet soru formu geri dönmüş, toplanan tüm soru formları veri analizine tabi tutulmuştur.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Katılımcılara soru formunda yer alan ifadelerle ilişkin olarak verdikleri yanıtların gizli tutulacağı hususunda güven verilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların gerçek, güvenilir ve tarafsız yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

2. Katılımcıların soru formunda yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

3. Araştırma yapılırken, çalışanlara araştırmaya katılım konusunda herhangi bir baskı yapılmamış, araştırma tamamen gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir.

4. Verilerin güvenilirliği ankete katılan çalışanların vermiş oldukları yanıtlarla sınırlıdır.

5. Katılımcı sayısının beklenenden az olması, anket formlarının elden toplanacağı zaman diliminde çalışanlardan bazılarının dönüşümlü çalışma nedeniyle ofiste bulunmamaları ve bazılarının katılım göstermek istememesi gibi durumlar da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

### **3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

#### **3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışan performansı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### **3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi, Tekniği ve Ölçme Araçları**

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında geri dönüş hızı ve oranı daha yüksek olduğundan araştırmada survey yöntemi ile anket tekniği kullanılmıştır. Değişkenlerin ölçülmesinde kullanılmak üzere üç bölümden oluşan bir soru formu hazırlanmıştır. Soru formu; çalışanların demografik özelliklerine yönelik sorular, örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik sorular ve çalışanların performans düzeyini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır (Bkz. EK).

Soru formunun birinci bölümünü çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olan sorular oluşturmaktadır. Bu çerçevede, çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam sürenin saptanmasına yönelik sorular yöneltilmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek ilk olarak 1990 yılında Allen ve Meyer tarafından 8'er ifade ve 3 boyut olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçek, 1993 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından gerçekleştirilen *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization* adlı çalışmada 6'şar ifade, 3 boyut ve toplam 18 ifade olmak üzere yeniden düzenlenmiştir. Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın tespitine yönelik çok çeşitli ölçekler geliştirilmiş olmasına rağmen alan yazında en sık kullanılanlardan biri olan bu ölçekteki 1., 2., 3., 16., 17. ve 18. sorular, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu ölçmektedir. Örgütsel bağlılığın devam boyutunu 4., 5., 6., 7., 8., ve 9. sorular, normatif boyutunu ise 10., 11., 12., 13., 14., ve 15. sorular ölçmektedir. Ölçeğin son 4 sorusu ters yönlüdür. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği Dağlı, Elçiçek ve Han'ın (2018) *Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması* adlı araştırma makalesinde test edilmiştir. Literatürde kabul gören .70'lik Cronbach-Alpha düzeyi göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayı değeri ölçek toplamında .88 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Kirkman ve Rosen'in (1999) çalışan performansını ölçmek amacıyla kullandığı ve sonrasında Sigler ve Pearson'un (2000) *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment* adlı çalışmasında kullanılan ve geliştirilen çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört ifadeden oluşan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çalışan Performansı ölçeğinde çalışanların soru formunda yer alan her bir ifadeye ne düzeyde katıldıklarını tespit etmek amacıyla cevaplandırmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinde yer alan verilerin

sayısal olarak ifadesi *1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum* şeklindedir. Çalışmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 istatistiksel veri analizi paket programı kullanılmıştır.

### **3.5. ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırmanın verileri SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Analize ilk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans analizleri yapılarak başlanmıştır. Bunun sonucunda elde edilen veriler yüzdelik değerleri baz alınarak incelenmiştir. Ardından, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinin düzeylerini tespit etmek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Yapılan araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız t-testi ve tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak, verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

#### **3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak öncelikle cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam süre değişkenleri incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi aşağıda yer alan Tablo 8'de sunulduğu gibidir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişken                        |                | Frekans | Yüzde(%) |
|---------------------------------|----------------|---------|----------|
| Cinsiyet                        | Kadın          | 84      | 50,3     |
|                                 | Erkek          | 83      | 49,7     |
| Yaş                             | 20 yaş altı    | 3       | 1,8      |
|                                 | 20-29          | 29      | 17,4     |
|                                 | 30-39          | 76      | 45,5     |
|                                 | 40-49          | 51      | 30,5     |
|                                 | 50 ve üstü     | 8       | 4,8      |
| Medeni Durum                    | Evli           | 104     | 62,3     |
|                                 | Bekar          | 63      | 37,7     |
| Kurumdaki Çalışma Süresi        | 1 yıl ve altı  | 9       | 5,4      |
|                                 | 1-5 yıl        | 50      | 29,9     |
|                                 | 6-10 yıl       | 39      | 23,4     |
|                                 | 11-15 yıl      | 29      | 17,4     |
|                                 | 16-20 yıl      | 21      | 12,6     |
|                                 | 21 yıl ve üstü | 19      | 11,4     |
| Çalışma Hayatındaki Toplam Süre | 1 yıl ve altı  | 6       | 3,6      |
|                                 | 1-5 yıl        | 22      | 13,2     |
|                                 | 6-10 yıl       | 35      | 21,0     |
|                                 | 11-15 yıl      | 41      | 24,6     |
|                                 | 16-20 yıl      | 23      | 13,8     |
|                                 | 21 yıl ve üstü | 40      | 24,0     |
| Eğitim Durumu                   | Lise           | 21      | 12,6     |
|                                 | Ön lisans      | 21      | 12,6     |
|                                 | Lisans         | 103     | 61,7     |
|                                 | Yüksek Lisans  | 20      | 12,0     |
|                                 | Doktora        | 2       | 1,2      |
| TOPLAM                          |                | 167     | 100,0    |

Tablo 8’de görüldüğü üzere, katılımcıların %50,3’ü kadın, %49,7’si erkeklerden oluşmaktadır. Elde edilen bu sonuç, araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların sayı bakımından birbirine oldukça yakın olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların %1,8’i 20 yaş ve altında, %17,4’ü 20-29 yaş aralığında, %45,5’i 30-39 yaş aralığında, %30,5’i 40-49 yaş aralığında ve %4,8’i ise 50 yaş ve üstünde yer almaktadır. Yaş gruplarına ilişkin veriler göz önüne alındığında, araştırmaya en yoğun katılım gösterenlerin 30-39 yaş grubu ile 40-49 yaş grubunda yer alan çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılanların büyük bir kısmını X ve Y kuşağı çalışanlarının oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %62,3’lük bir oranla örneklemin çoğunluğunu evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcılar ise %37,7’lik bir orana sahiptir.

Katılımcılar, mevcut kurumdaki çalışma süreleri bakımından incelendiğinde %5,4’lük kesimin 1 yıl ve altı, %29,9’luk kesimin 1-5 yıl arası, %23,4’lük kesimin 6-10 yıl arası, %17,4’lük kesimin 11-15 yıl arası, %12,6’lık kesimin 16-20 yıl arası ve %11,4’lük kesimin ise 21 yıl ve daha fazla süredir mevcut kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcılar çalışma hayatındaki toplam süreleri bakımından incelendiğinde, %3,6’sının 1 yıl ve altı, %13,2’sinin 1-5 yıl, %21’inin 6-10 yıl, %24,6’sının 11-15 yıl, %13,8’inin 16-20 yıl ve %24’ünün ise 21 yıl ve daha fazla süredir iş hayatında yer aldıkları görülmektedir.

Eğitim açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %12,6’sı lise, %12,6’sı ön lisans, %61,7’si lisans, %12’si yüksek lisans ve %1,2’si ise doktora mezunudur. Lise ve ön lisans mezunu çalışanların oranları birbirine eşit olmakla birlikte, araştırmaya en yoğun katılımı eğitim düzeyi lisans mezunu olan çalışanların gösterdiği belirlenmiştir.

### 3.5.2. Faktör Analizi

Ölçümün niteliğini ve geçerliliğini ortaya koymak için yapılan en önemli analizlerden biri olan faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine yönelik kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir (Çokluk vd., 2018: 178).

Analiz, birbiriyle ilişkili çok sayıda maddenin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel bir adıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317). Başka bir deyişle, bu analiz araştırmanın odak noktasında bulunan çok sayıdaki özgün değişkenin sağladığı bilgiyi kaybetmeden aslında daha az sayıda değişkenle ifade edilebilirliğinin mümkün olup olmadığını inceler.

Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 133). Sosyal bilimler alanında faktör analizi kapsamında *açımlayıcı (exploratory)* ve *doğrulayıcı (confirmatory)* olmak üzere iki temel uygulamadan söz edilmektedir. Bu uygulamalardan ilki olan *açımlayıcı faktör analizi (Exploratory Factor Analysis)*, yeni oluşturulan ya da bir dilden başka bir dile çevrilen bir ölçeğin değişkenlerinin temelinde yatan faktör yapısını açığa çıkarmayı ve keşfetmeyi amaçlarken, bir diğeri olan doğrulayıcı faktör analizi (*Confirmatory Factor Analysis*) ise daha önceden kullanılan bir ölçeğin güncel olan bir araştırmaya uygulandığında orijinal faktör yapısına uygun olup olmadığını, uygunsa bunun ne derecede olduğunu denetlemek amacıyla kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinin uygulanabilmesi için verilerin bazı ön koşulları sağlaması gerekmektedir. Üzerinde veri toplama işlemi gerçekleştirilen örneklem grubu büyüklüğü, yapılan analizin güvenilirliğini önemli ölçüde etkilediğinden örneklem sayısının uygun aralıklarda seçilmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, ölçek geliştirme ve uyarlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda örneklem grubunun

büyükliğünün önemli bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Seçer, 2015: 155). Genel olarak, örneklem sayısının ne kadar olacağına ilişkin farklı görüşler var olmakla beraber, bu sayının en az 50 olması gerektiğini ifade eden görüşler vardır (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

Faktör analizinin uygulanabilmesi için değişkenler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisinin mevcut olması önemlidir. Faktör analizine uygunluk durumu ile ilgili bir sonraki adımda yer alan Bartlett Testi'nde arzu edilen durum bu testin anlamlı çıkması yönündedir. Değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli düzeyde olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan Bartlett küresellik testinde, p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşükse veri seti faktör analizi yapmak için uygundur (Sipahi vd., 2008: 79).

Değişkenler arasındaki korelasyonların ve faktör analizinin uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ölçülmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. KMO değerinin kabul edilebilir olması için alt sınır 0,50'dir. Bu değer 1'e yaklaşması mükemmel seviyede bir örneklem büyüklüğüne işaret etmektedir (Sipahi vd., 2008: 80). Başka bir ifadeyle, elde edilen değer 1'e yaklaşması örneklem büyüklüğünün yeterliliğine yönelik uygulayıcılara fikir vermektedir. Genel itibariyle, kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki Tablo 9'da belirtildiği gibidir.

**Tablo 9:** KMO Değerleri ve Yorumu

| KMO Değeri         | Yorumu         |
|--------------------|----------------|
| 0,80 ve yukarısı   | Mükemmel       |
| 0,70 ve 0,80 arası | İyi            |
| 0,60 ve 0,70 arası | Orta           |
| 0,50 ve 0,60 arası | Kötü           |
| 0,50'den aşağı     | Kabul edilemez |

**Kaynak:** Sipahi vd., 2008: 80.

Bu bilgiler ışığında, yapılan araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testinin sonuçları Tablo 10’da sunulduğu gibidir.

**Tablo 10:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

|                                      |                   |          |
|--------------------------------------|-------------------|----------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin KMO Değeri</b> |                   | ,884     |
| Bartlett Küresellik Testi            | Yaklaşık ki-kare  | 1620,124 |
|                                      | Serbestlik değeri | 136      |
|                                      | Anlamlılık        | ,000     |

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin kontrol sağlamak için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeği için KMO değerinin 0,884 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, KMO değerinin 0,50’nin üzerinde olması ( $0,884 > 0,50$ ) değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ek olarak, Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değerinin 1620,124 ve anlamlılık değerinin ise .000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre maddeler, faktörleştirmeye uygundur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak için faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin açıklanan toplam varyansları Tablo 11’de belirtildiği gibidir.

**Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam**

| Maddeler | Başlangıç Özdeğerleri |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları |           |             |
|----------|-----------------------|-----------|-------------|---------------------------------------------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
|          | Toplam                | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                                            | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                                             | Varyans % | Kümülatif % |
| 1        | 6,748                 | 39,691    | 39,691      | 6,748                                             | 39,691    | 39,691      | 6,341                                              | 37,302    | 37,302      |
| 2        | 2,979                 | 17,525    | 57,216      | 2,979                                             | 17,525    | 57,216      | 2,799                                              | 16,467    | 53,769      |
| 3        | 1,180                 | 6,939     | 64,155      | 1,180                                             | 6,939     | 64,155      | 1,766                                              | 10,386    | 64,155      |
| 4        | ,902                  | 5,304     | 69,459      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 5        | ,812                  | 4,777     | 74,236      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 6        | ,751                  | 4,415     | 78,651      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 7        | ,512                  | 3,015     | 81,666      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 8        | ,454                  | 2,670     | 84,336      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 9        | ,429                  | 2,525     | 86,861      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 10       | ,390                  | 2,293     | 89,154      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 11       | ,338                  | 1,988     | 91,142      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 12       | ,304                  | 1,790     | 92,932      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 13       | ,299                  | 1,760     | 94,692      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 14       | ,268                  | 1,577     | 96,269      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 15       | ,243                  | 1,432     | 97,701      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 16       | ,206                  | 1,213     | 98,914      |                                                   |           |             |                                                    |           |             |
| 17       | ,185                  | 1,086     | 100,000     |                                                   |           |             |                                                    |           |             |

#### Varyanslar

Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadeler üç faktör altında toplanmıştır. Üç faktörün kümülatif varyansı açıklama yüzdesi %64,155'tir. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları etkinin birinci faktör için %37,302, ikinci faktör için %16,467 ve üçüncü faktör için %10,386 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin, orijinal halinde olduğu gibi analiz sonucunda da üç boyutlu olduğu tespit edilmiştir.

Toplam açıklanan varyans tablosu, ölçeğin faktör sayısını göstermesine karşın hangi maddenin hangi faktöre işaret edeceği konusunda bilgi vermediğinden faktör yapısının oluşturulmasında Döndürülmüş Madde Matrisi tablosu kullanılmaktadır. Tablo 12'de analiz sonucunda elde edilen döndürülmüş bileşenler matrisine yer verilmiştir.

**Tablo 12:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

|       | FAKTÖR |      |      |
|-------|--------|------|------|
|       | 1      | 2    | 3    |
| Nor10 | ,814   |      |      |
| Nor11 | ,723   |      |      |
| Nor12 | ,714   |      |      |
| Nor13 | ,814   |      |      |
| Nor14 | ,778   |      |      |
| Dev4  |        | ,308 |      |
| Dev5  |        | ,550 |      |
| Dev6  |        | ,738 |      |
| Dev7  |        | ,861 |      |
| Dev8  |        | ,371 |      |
| Dev9  |        | ,863 |      |
| Duy1  |        |      | ,772 |
| Duy2  |        |      | ,788 |
| Duy3  |        |      | ,758 |
| Duy16 |        |      | ,614 |
| Duy17 |        |      | ,641 |
| Duy18 |        |      | ,628 |

Literatürde, maddelerin faktör değerlerine ilişkin asgari büyüklüğün 0.30 olması gerektiği yönünde yaygın bir görüş bulunmasına karşılık, bu büyüklüğün 0.40 da olabileceği yönünde de görüşlere sahip olan kuramcılar vardır. Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre ise temel bir kural olarak her bir değişkenin faktör yük değerinin 0.32 ve üzerinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2018: 194). Örgütsel bağlılık ölçeğinin döndürülmüş maddeler tablosu incelendiğinde, maddelerin tümünün faktör yük değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda ***birinci faktörü (normatif bağlılık)***, 10, 11, 12, 13 ve 14 numaralı maddeler oluşturmaktadır. Bu maddeler aşağıda belirtildiği gibidir:

- Örgütüme çok şey borçluyum. (10)
- Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. (11)
- Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim. (12)
- Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor. (13)
- Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. (14)

**İkinci faktör (devam bağlılığı)**, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9. maddelerden oluşmaktadır.

Söz konusu maddeler aşağıda yer verildiği gibidir:

- Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir. (4)
- Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur. (5)
- Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu. (6)
- Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum. (7)
- Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. (8)
- Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün olan alternatiflerin azlığıdır. (9)

Son olarak **üçüncü faktör (duygusal bağlılık)** ise 1, 2, 3, 16, 17 ve 18. maddelerden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıda yer verildiği gibidir:

- Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder. (1)
- Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim. (2)
- Bu örgütün benim için özel bir anlamı var. (3)
- Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (16)
- Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum. (17)
- Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum. (18)

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizinin ardından çalışan performansı ölçeği için de faktör analizi yapılmıştır. Çalışan performansı ölçeğinin veri yapısının faktör analizi açısından uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett küresellik testinin sonucu Tablo 13'te sunulduğu gibidir.

**Tablo 13:** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

|                                      |                   |         |
|--------------------------------------|-------------------|---------|
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin KMO Değeri</b> |                   | ,843    |
| Bartlett Küresellik Testi            | Yaklaşık ki-kare  | 402,521 |
|                                      | Serbestlik değeri | 6       |
|                                      | Anlamlılık        | ,000    |

Tablo 13'teki verilerin ışığında, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin çalışan performansı ölçeği için ,843 olduğu görülmektedir. Veri yapısının uygunluğu açısından bakıldığında, söz konusu bu değer faktör analizi için mükemmel düzeyde uygunluk sağladığı görülmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, ki-kare değerinin 402,521 ve anlamlılık değerinin ise .000 olduğu saptanmıştır. Bu değerlere göre, maddeler faktör analizi için uygundur.

**Tablo 14:** Çalışan Performansı Ölçeğine Yapılan Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Toplam Varyanslar

| Maddeler | Başlangıç Özdeğerleri |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları |           |             |
|----------|-----------------------|-----------|-------------|---------------------------------------------------|-----------|-------------|
|          | Toplam                | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                                            | Varyans % | Kümülatif % |
| 1        | 3,076                 | 76,888    | 76,888      | 3,076                                             | 76,888    | 76,888      |
| 2        | ,380                  | 9,494     | 86,383      |                                                   |           |             |
| 3        | ,301                  | 7,516     | 93,899      |                                                   |           |             |
| 4        | ,244                  | 6,101     | 100,000     |                                                   |           |             |

Faktör analizi sonucuna göre, çalışan performansı ölçeğinde yer alan maddeler Tablo 14’te yer verildiği gibi tek faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %76,888’dir. Başka bir ifadeyle, çalışan performansı ölçeği, ölçülmeye çalışan özelliği %76,888 oranında açıklamaktadır. Ölçeğin, orijinal halinde de olduğu gibi analiz sonucunda tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15:** Çalışan Performansı Ölçeği Madde Matrisi

|                             | FAKTÖR |
|-----------------------------|--------|
|                             | 1      |
| <b>Çalışan performansı1</b> | ,842   |
| <b>Çalışan performansı2</b> | ,888   |
| <b>Çalışan performansı3</b> | ,895   |
| <b>Çalışan performansı4</b> | ,882   |

Tablo 15’te görüldüğü üzere, çalışan performansı ölçeğinin maddeleri tek bir boyut altında toplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerlerinin tümünün, sosyal bilimler alanı açısından belirlenen alt sınır olan 0.30 kabul edilebilirlik düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir.

### 3.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ele alınan konuya ilişkin olarak yapılan değerlendirmede kullanılan ölçek veya testlerin araştırma değişkenlerini tutarlı, istikrarlı ve kararlı bir şekilde ölçebilme düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, ölçümler benzer şartlar altında tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın ve tutarlı sonuçlar veriyorsa bu noktada ölçüm aracının güvenilirliğinden söz edilebilir (Özdemir, 2019: 79). Bu kapsamda, bir ölçek veya testten elde edilen verilerin güvenilir olup olmadığı, testin veya ölçeğin ne düzeyde güvenilir olduğuna bağlıdır (Altunışık vd., 2007: 114).

Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyini ölçmek için çeşitli testler mevcuttur. Bu testler içinde en yaygın kullanılanlardan biri olan ögeler arası (içsel) tutarlılık analizi, araştırma katılımcılarının ölçümdeki ögelere verdikleri yanıtların tutarlılığını test

etmektedir (Özdemir, 2019: 80). İçsel tutarlılığın güvenilirliği Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile ifade edilmektedir.

Güvenilirlik sonuçları incelenirken alpha ( $\alpha$ ) katsayısının alacağı değer oldukça önemli olmakla birlikte, bu katsayı 0 ile 1 aralığında değişkenlik gösterebilen değerler almaktadır. Alpha ( $\alpha$ ) değerinin 1'e yaklaşması kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin arttığını gösterir. Buna göre alpha ( $\alpha$ ) katsayısına ilişkin değer aralıkları ve yorumları aşağıda yer verildiği gibidir (Özdamar, 2004: 633):

- 0.00 - 0.40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir,
- 0.40 - 0.60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- 0.60 - 0.80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- 0.80 - 1.00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin 15. maddesi Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik düzeyini düşürmesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Cronbach ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak uygulanan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16'da gösterildiği gibidir.

**Tablo 16:** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Kullanılan Ölçekler               | Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) | Madde Sayısı (N) |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------|
| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>   | 0,882                        | 17               |
| Duygusal Bağlılık Boyutu          | 0,888                        | 6                |
| Devam Bağlılığı Boyutu            | 0,785                        | 6                |
| Normatif Bağlılık Boyutu          | 0,873                        | 5                |
| <b>Çalışan Performansı Ölçeği</b> | 0,899                        | 4                |

Tablo 16'da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ölçeklerinin genel güvenilirliklerinin Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları sırasıyla; 0,882 ve 0,899 olup, her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayılarının sırasıyla; 0,888 ve 0,873 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, her iki boyutun da güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığı alt boyutunun Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise 0,785'tir, güven aralığı bakımından söz konusu boyut oldukça güvenilirlerdir.

#### 3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, gözlem sonuçlarını bazı istatistiki ölçüler ile betimlemeyi amaçlayan istatistik teknik ve yöntemlerini içermektedir (Balcı, 2020: 233). Başka bir ifadeyle, bir veri setinin istatistiksel olarak genel özelliklerini tanımlayan ölçülerdir. Tanımlayıcı istatistikler, sayısal verileri özetleyerek açıklayan, birimlerin yığıldıkları tipik değerleri gösteren ve frekans dağılımlarına yönelik minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma vb. hakkında bilgi veren değerlerdir. Bu değerler tablo ya da grafiksel gösterimlerde de kullanılmaktadır.

Çalışan performansı ve örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerinin sonuçları Tablo 17'de verildiği gibidir.

**Tablo 17:** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişkenler         | N   | Minimum | Maximum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|-----|---------|---------|----------|----------------|
| Çalışan Performansı | 167 | 2,50    | 5,00    | 4,4731   | ,52786         |
| Normatif Bağlılık   | 167 | 1,00    | 5,00    | 3,1725   | ,95613         |
| Devam Bağlılığı     | 167 | 1,17    | 5,00    | 3,0299   | ,84278         |
| Duygusal Bağlılık   | 167 | 1,00    | 5,00    | 3,6866   | ,85998         |

Tablo 17 incelendiğinde, çalışan performansına yönelik 4 soruya 167 katılımcının verdiği cevapların ortalaması 4,47'dir. Dolayısıyla, 5'li Likert ölçeğine göre yorumlandığında katılımcıların çalışan performansı düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç alt boyutu içermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde normatif bağlılık boyutunun ortalaması 3,17'dir. Bu değer, 5'li Likert ölçeğine göre yorumlandığında normatif bağlılığın orta düzeyde olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı boyutunun ortalama değeri 3,03'tür. Buna göre, katılımcıların devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Diğer bir alt boyut olan duygusal bağlılık boyutunun ortalama değerinin ise 3,69 olduğu görülmektedir. Mevcut ortalama değer, katılımcıların yüksek düzeye yakın olmakla beraber orta sayılabilecek bir duygusal bağlılık düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

### **3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi**

Sosyal bilimler alanında, yönetim bilimine ilişkin yapılan araştırmaların birçoğu iki veya daha fazla değişkenin birbiriyle olan ilişkisini belirleme amacını taşımaktadır (Özdemir, 2019: 290). Bu çerçevede, korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünün belirlenebilmesi bakımından araştırmacılara rehber niteliğinde olup, "r" katsayısı ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir (Özdemir, 2019: 293). Bu katsayı değerinin +1 olması, değişkenler arasında mükemmel düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösterirken; -1 olması değişkenler arasında mükemmel düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0 değerini aldığı durumlarda ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında sıklıkla kullanılan mutlak değerler 0.00 ve 1.00 arasında olup; 0.70-1.00 arası yüksek, 0.70-0.30 arası orta, 0.30-0.00 arası ise düşük düzeyde ilişki şeklinde ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2020: 32).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ile çalışan performansına yönelik “H1: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.”, “H2: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” ve “H3: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezlerine ilişkin korelasyon analizi bulguları sırasıyla Tablo 18,19 ve 20’de yer verildiği gibidir.

**Tablo 18:** Duygusal Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

|                          |                     | Çalışan Performansı |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Duygusal Bağlılık</b> | Pearson Correlation | ,025                |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,749                |

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 19:** Normatif Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki ilişki

|                          |                     | Çalışan Performansı |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Normatif Bağlılık</b> | Pearson Correlation | ,121                |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,118                |

Tablo 19’da yer alan analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 20:** Devam Bağlılığı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

|                 |                     | Çalışan Performansı |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Devam Bağlılığı | Pearson Correlation | ,050                |
|                 | Sig. (2-tailed)     | ,523                |

Tablo 20’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, korelasyon analizi bulgularına göre, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunamadığından H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanamamıştır.

### 3.5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan bir veya iki değişkenlerden bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme biçimi ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılanlarak geleceğe yönelik tahminler yapılmasını sağlayan istatistiksel bir analiz olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2019: 290).

Regresyon analizi, tek değişkenli regresyon analizi ve çok değişkenli regresyon analizi olmak üzere iki farklı gruba ayrılmaktadır. Tek bir bağımsız değişkenin söz konusu olduğu durumda tek değişkenli regresyon analizi kullanılırken, birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu durumda ise çok değişkenli regresyon analizi kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 203).

Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de yer verildiği gibidir.

**Tablo 21:** Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| Model                                        | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | T      | P    |
|----------------------------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|------|
|                                              | B                                | Standart Hata | Beta                           |        |      |
| 1                                            | (Sabit)                          | 4,254         | ,200                           | 21,271 | ,000 |
|                                              | Örgütsel Bağlılık                | ,066          | ,059                           | ,087   | ,265 |
| <b>Bağımlı değişken: Çalışan Performansı</b> |                                  |               |                                |        |      |
| <b>R=0,087 R<sup>2</sup>= 0,008 F=1,253</b>  |                                  |               |                                |        |      |

Tablo 21’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ölçmeye ilişkin olarak belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda belirlilik katsayısı 0,008 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılığın, çalışan performansına ait varyansı % 0,008 olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Fakat bu değer bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeterli olmamaktadır.

Regresyon uygunluğuna dair Anova değerine bakıldığında 1,253 Anova (F) değerine karşılık gelen sig. değerinin  $p= 0,265 > 0,05$  olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgular ışığında, regresyon modelinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bağımlı değişken olan çalışan performansını açıklamada, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık önemli bir etkiye sahip değildir. Sabit terim 4,254 olarak, örgütsel bağlılık değişkenine ait parametre değeri ise 0,066 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel bağlılıkta gerçekleşecek bir birim artışın, çalışan performansını 0,066 birim artıracak anlamına gelmektedir. Ancak sonuç, istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 22’de yer aldığı gibidir.

**Tablo 22:** Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Model                                        |                   | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | T      | P    |
|----------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|------|
|                                              |                   | B                                | Standart Hata | Beta                           |        |      |
| 1                                            | (Sabit)           | 4,412                            | ,223          |                                | 19,781 | ,000 |
|                                              | Normatif Bağlılık | ,129                             | ,068          | ,234                           | 1,899  | ,059 |
|                                              | Duygusal Bağlılık | -,091                            | ,072          | -,149                          | -1,262 | ,209 |
|                                              | Devam Bağlılığı   | -,004                            | ,052          | -,006                          | -,078  | ,938 |
| <b>Bağımlı değişken: Çalışan Performansı</b> |                   |                                  |               |                                |        |      |
| <b>R=0,156 R<sup>2</sup>= 0,006 F=1,360</b>  |                   |                                  |               |                                |        |      |

Tablo 22 incelendiğinde, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, belirlilik katsayısı 0,006 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı değişkenleri çalışan performansı varyansının % 0,006’sını açıklamaktadır. Başka bir deyişle, çalışan performansı değişkenindeki değişimin %0,006’sı normatif, duygusal ve devam bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Ancak, bu değer bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeterli değildir. 1,360 Anova (F) değerine karşılık gelen sig. değerleri normatif, duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarında sırasıyla ( $p = ,059 > 0,05$ ), ( $p = ,209 > 0,05$ ) ve ( $p = ,938 > 0,05$ ) olarak

tespit edilmiştir. Bu değerler ışığında; normatif, devam ve duygusal bağlılık boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Sabit terim 4,412, normatif bağlılığa ait parametre değeri 0,129, duygusal bağlılığa ait parametre değeri -0,091 ve devam bağlılığına ait parametre değeri -0,004'tür. Bu sonuçlar; normatif bağlılıkta gerçekleşecek bir birimlik artışın çalışan performansını 0,129 birim artıracığı, duygusal bağlılıkta gerçekleşecek bir birimlik artışın çalışan performansını -0,091 birim azaltacağı ve devam bağlılığında gerçekleşecek bir birimlik artışın çalışan performansını -0,004 birim azaltacağı anlamına gelmektedir. Ancak tüm bu sonuçlar, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel bağlılık ile çalışan performansına yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarının anlamsız olduğu bulgusuna ulaşıldığı daha önceden belirtilmiş idi. İstatistik uzmanları, korelasyon analizinin anlamsız olarak sonuçlandığı durumlarda, mevcut verileri ilerleyen aşamalarda analiz yöntemleriyle değerlendirmemektedir. Fakat buna rağmen, örgütsel bağlılık ile çalışan performansına yönelik regresyon analizinin sonuçlarının incelenebilmesi adına veriler analiz edilmiştir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışan performansına yönelik regresyon analizi bulgularına da yer verilmiştir.

### **3.5.7. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki**

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, mevcut kurumda çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam süre) farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) parametrik testleri kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

Birbirinden bağımsız iki grubun, bağımsız değişkene göre belirli bir  $\alpha$  önem düzeyinde karşılaştırılması amacıyla, bağımsız grupların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespit edilmesinde “Bağımsız Grup T Testi” kullanılırken; bağımsız bir değişkenin üç ya da daha fazla değeri için değişken ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesinde ise Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi kullanılmaktadır (Özdemir, 2019: 262-271).

Öncelikle, örgütsel bağlılık ile demografik değişkenlerden eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş, sonuçlara Tablo 23'te yer verilmiştir.

**Tablo 23:** Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

| Eğitim Durumu                                            | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F     | P     |
|----------------------------------------------------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Lise                                                     | 21  |                    |       | 3,5434 | ,49736 |       |       |
| Ön Lisans                                                | 21  |                    |       | 3,4846 | ,75581 |       |       |
| Lisans                                                   | 103 | 1,506              | 0,203 | 3,2930 | ,69396 | 3,093 | 0,017 |
| Yüksek Lisans                                            | 20  |                    |       | 2,8912 | ,54926 |       |       |
| Doktora                                                  | 2   |                    |       | 3,5588 | ,04159 |       |       |
| Toplam                                                   | 167 |                    |       | 3,3036 | ,67959 |       |       |
| *sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir |     |                    |       |        |        |       |       |

ANOVA analizi ile elde edilen sonuca göre, örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Varyansların homojenlik koşulunu karşılamasının ardından bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında oluştuğunu görebilmek amacıyla Post-Hoc testlerinden biri olan Tukey testi uygulanmıştır. Eğitim durumu arasındaki farklılıklar Tablo 24'te yer verildiği gibidir.

**Tablo 24:** Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi

| Eğitim Durumu |               | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|---------------|---------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|               |               |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| Lise          | Ön Lisans     | ,05882            | ,20463    | ,998       | -,5057            | ,6233    |
|               | Lisans        | ,25044            | ,15876    | ,514       | -,1875            | ,6884    |
|               | Yüksek Lisans | ,65224*           | ,20717    | ,017       | ,0807             | 1,2238   |
|               | Doktora       | -,01541           | ,49069    | 1,000      | -1,3691           | 1,3383   |
| Ön Lisans     | Lise          | -,05882           | ,20463    | ,998       | -,6233            | ,5057    |
|               | Lisans        | ,19162            | ,15876    | ,747       | -,2464            | ,6296    |
|               | Yüksek Lisans | ,59342*           | ,20717    | ,038       | ,0219             | 1,1650   |
|               | Doktora       | -,07423           | ,49069    | 1,000      | -1,4279           | 1,2794   |
| Lisans        | Lise          | -,25044           | ,15876    | ,514       | -,6884            | ,1875    |
|               | Ön Lisans     | -,19162           | ,15876    | ,747       | -,6296            | ,2464    |
|               | Yüksek Lisans | ,40180            | ,16203    | ,100       | -,0452            | ,8488    |
|               | Doktora       | -,26585           | ,47340    | ,980       | -1,5718           | 1,0401   |
| Yüksek Lisans | Lise          | -,65224*          | ,20717    | ,017       | -1,2238           | -,0807   |
|               | Ön Lisans     | -,59342*          | ,20717    | ,038       | -1,1650           | -,0219   |
|               | Lisans        | -,40180           | ,16203    | ,100       | -,8488            | ,0452    |
|               | Doktora       | -,66765           | ,49175    | ,656       | -2,0243           | ,6890    |
| Doktora       | Lise          | ,01541            | ,49069    | 1,000      | -1,3383           | 1,3691   |
|               | Ön Lisans     | ,07423            | ,49069    | 1,000      | -1,2794           | 1,4279   |
|               | Lisans        | ,26585            | ,47340    | ,980       | -1,0401           | 1,5718   |
|               | Yüksek Lisans | ,66765            | ,49175    | ,656       | -,6890            | 2,0243   |

Tukey testi sonuçlarına göre, eğitim durumu lise (3,54) ve ön lisans (3,48) olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, yüksek lisans (2,89) mezunlarına göre daha yüksektir.

**Tablo 25:** Örgütsel Bağlılık ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

| Yaş                                                      | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F     | P     |
|----------------------------------------------------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 20 yaş altı                                              | 3   |                    |       | 3,2353 | ,20377 |       |       |
| 20-29                                                    | 29  |                    |       | 3,1704 | ,50561 |       |       |
| 30-39                                                    | 76  | 1,408              | 0,233 | 3,0944 | ,69853 | 6,991 | 0,000 |
| 40-49                                                    | 51  |                    |       | 3,5998 | ,59850 |       |       |
| 50 ve üstü                                               | 8   |                    |       | 3,9118 | ,72044 |       |       |
| Toplam                                                   | 167 |                    |       | 3,3036 | ,67959 |       |       |
| *sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir |     |                    |       |        |        |       |       |

ANOVA analizi sonucuna göre, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Varyansların homojenlik koşulunu karşılamasının ardından bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu görebilmek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Yaş grupları arasındaki farklılıklar Tablo 26’da sunulduğu gibidir.

**Tablo 26:** Örgütsel Bağlılık ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi

| Yaş         |             | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|-------------|-------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|             |             |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| 20 yaş altı | 20-29       | ,06491            | ,38528    | 1,000      | -,9980            | 1,1278   |
|             | 30-39       | ,14087            | ,37395    | ,996       | -,8908            | 1,1725   |
|             | 40-49       | -,36448           | ,37741    | ,870       | -1,4057           | ,6767    |
|             | 50 ve üstü  | -,67647           | ,43009    | ,517       | -1,8630           | ,5100    |
| 20-29       | 20 yaş altı | -,06491           | ,38528    | 1,000      | -1,1278           | ,9980    |
|             | 30-39       | ,07596            | ,13866    | ,982       | -,3066            | ,4585    |
|             | 40-49       | -,42938*          | ,14775    | ,033       | -,8370            | -,0218   |
|             | 50 ve üstü  | -,74138*          | ,25370    | ,032       | -1,4413           | -,0415   |

|            |             |          |        |      |         |        |
|------------|-------------|----------|--------|------|---------|--------|
| 30-39      | 20 yaş altı | -,14087  | ,37395 | ,996 | -1,1725 | ,8908  |
|            | 20-29       | -,07596  | ,13866 | ,982 | -,4585  | ,3066  |
|            | 40-49       | -,50534* | ,11499 | ,000 | -,8226  | -,1881 |
|            | 50 ve üstü  | -,81734* | ,23613 | ,006 | -1,4688 | -,1659 |
| 40-49      | 20 yaş altı | ,36448   | ,37741 | ,870 | -,6767  | 1,4057 |
|            | 20-29       | ,42938*  | ,14775 | ,033 | ,0218   | ,8370  |
|            | 30-39       | ,50534*  | ,11499 | ,000 | ,1881   | ,8226  |
|            | 50 ve üstü  | -,31200  | ,24158 | ,697 | -,9785  | ,3545  |
| 50 ve üstü | 20 yaş altı | ,67647   | ,43009 | ,517 | -,5100  | 1,8630 |
|            | 20-29       | ,74138*  | ,25370 | ,032 | ,0415   | 1,4413 |
|            | 30-39       | ,81734*  | ,23613 | ,006 | ,1659   | 1,4688 |
|            | 40-49       | ,31200   | ,24158 | ,697 | -,3545  | ,9785  |

Tukey testi sonucuna göre, 20-29 yaş (3,17) ve 30-39 yaş (3,09) grupları arasında yer alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, 40-49 yaş (3,60) ile 50 ve üzeri (3,91) yaş grubunda yer alan çalışanlara göre daha düşüktür. Buna göre, ileri yaş grubundaki çalışanların gençlere oranla daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 27: Örgütsel Bağlılık ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

| Mevcut Kurumda Çalışma Süresi | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F     | P     |
|-------------------------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 1 yıl ve altı                 | 9   | 1,346              | 0,248 | 3,4641 | ,41432 | 6,925 | 0,000 |
| 1-5 yıl                       | 50  |                    |       | 3,0318 | ,57269 |       |       |
| 6-10 yıl                      | 39  |                    |       | 3,2097 | ,77521 |       |       |
| 11-15 yıl                     | 29  |                    |       | 3,2637 | ,57132 |       |       |
| 16-20 yıl                     | 21  |                    |       | 3,5126 | ,70714 |       |       |
| 21 yıl ve üstü                | 19  |                    |       | 3,9659 | ,45197 |       |       |
| Toplam                        | 167 |                    |       | 3,3036 | ,67959 |       |       |

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir

ANOVA analizi sonuçları, örgütsel bağlılığın mevcut kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $p<0,05$ ). Katılımcıların, mevcut kurumda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bu farklılığın hangi süreler arasında dağılım gösterdikleri Tablo 28’de sunulduğu gibidir.



**Tablo 28:** Örgütsel Bağlılık ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi

|                |                | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|----------------|----------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|                |                |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| 1 yıl ve altı  | 1-5 yıl        | ,43229            | ,22668    | ,402       | -,2215            | 1,0861   |
|                | 6-10 yıl       | ,25440            | ,23150    | ,881       | -,4133            | ,9221    |
|                | 11-15 yıl      | ,20036            | ,23887    | ,960       | -,4886            | ,8893    |
|                | 16-20 yıl      | -,04855           | ,24941    | 1,000      | -,7680            | ,6708    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,50189           | ,25332    | ,358       | -1,2326           | ,2288    |
| 1-5 yıl        | 1 yıl ve altı  | -,43229           | ,22668    | ,402       | -1,0861           | ,2215    |
|                | 6-10 yıl       | -,17789           | ,13374    | ,768       | -,5636            | ,2079    |
|                | 11-15 yıl      | -,23193           | ,14612    | ,608       | -,6534            | ,1895    |
|                | 16-20 yıl      | -,48084*          | ,16279    | ,041       | -,9504            | -,0113   |
|                | 21 yıl ve üstü | -,93418*          | ,16872    | ,000       | -1,4208           | -,4475   |
| 6-10 yıl       | 1 yıl ve altı  | -,25440           | ,23150    | ,881       | -,9221            | ,4133    |
|                | 1-5 yıl        | ,17789            | ,13374    | ,768       | -,2079            | ,5636    |
|                | 11-15 yıl      | -,05404           | ,15350    | ,999       | -,4968            | ,3887    |
|                | 16-20 yıl      | -,30295           | ,16944    | ,476       | -,7917            | ,1858    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,75629*          | ,17514    | ,000       | -1,2615           | -,2511   |
| 11-15 yıl      | 1 yıl ve altı  | -,20036           | ,23887    | ,960       | -,8893            | ,4886    |
|                | 1-5 yıl        | ,23193            | ,14612    | ,608       | -,1895            | ,6534    |
|                | 6-10 yıl       | ,05404            | ,15350    | ,999       | -,3887            | ,4968    |
|                | 16-20 yıl      | -,24891           | ,17938    | ,734       | -,7663            | ,2685    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,70225*          | ,18477    | ,003       | -1,2352           | -,1693   |
| 16-20 yıl      | 1 yıl ve altı  | ,04855            | ,24941    | 1,000      | -,6708            | ,7680    |
|                | 1-5 yıl        | ,48084*           | ,16279    | ,041       | ,0113             | ,9504    |
|                | 6-10 yıl       | ,30295            | ,16944    | ,476       | -,1858            | ,7917    |
|                | 11-15 yıl      | ,24891            | ,17938    | ,734       | -,2685            | ,7663    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,45334           | ,19821    | ,205       | -1,0251           | ,1184    |
| 21 yıl ve üstü | 1 yıl ve altı  | ,50189            | ,25332    | ,358       | -,2288            | 1,2326   |
|                | 1-5 yıl        | ,93418*           | ,16872    | ,000       | ,4475             | 1,4208   |
|                | 6-10 yıl       | ,75629*           | ,17514    | ,000       | ,2511             | 1,2615   |
|                | 11-15 yıl      | ,70225*           | ,18477    | ,003       | ,1693             | 1,2352   |
|                | 16-20 yıl      | ,45334            | ,19821    | ,205       | -,1184            | 1,0251   |

Tablo 28'deki Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde, mevcut kurumdaki çalışma süresi 21 yıl ve üzeri (3,97) olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl (3,03) , 6-10 yıl (3,21) ve 11-15 yıl (3,26) olan çalışanlara göre daha yüksektir. Buna göre, çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın artış gösterdiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 29:** Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

| Çalışma Hayatındaki Toplam Süre | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F      | P     |
|---------------------------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| 1 yıl ve altı                   | 6   | 1,016              | 0,410 | 3,5294 | ,53397 | 11,284 | 0,000 |
| 1-5 yıl                         | 22  |                    |       | 3,0267 | ,45446 |        |       |
| 6-10 yıl                        | 35  |                    |       | 3,0739 | ,65834 |        |       |
| 11-15 yıl                       | 41  |                    |       | 2,9785 | ,61198 |        |       |
| 16-20 yıl                       | 23  |                    |       | 3,5601 | ,71207 |        |       |
| 21 yıl ve üstü                  | 40  |                    |       | 3,8088 | ,50982 |        |       |
| Toplam                          | 167 |                    |       | 3,3036 | ,67959 |        |       |

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre, örgütsel bağlılık ile çalışma hayatındaki toplam süre değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Katılımcıların, çalışma hayatındaki toplam süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında dağılım gösterdiklerine ilişkin sonuçlar Tablo 30'da sunulduğu gibidir.

**Tablo 30:** Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Hayatındaki Toplam Süre Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Tukey Testi

| Çalışma Hayatındaki Toplam Süre |                | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|---------------------------------|----------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|                                 |                |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| 1 yıl ve altı                   | 1-5 yıl        | ,50267            | ,27349    | ,444       | -,2862            | 1,2915   |
|                                 | 6-10 yıl       | ,45546            | ,26238    | ,510       | -,3013            | 1,2123   |
|                                 | 11-15 yıl      | ,55093            | ,25956    | ,281       | -,1977            | 1,2996   |
|                                 | 16-20 yıl      | -,03069           | ,27221    | 1,000      | -,8159            | ,7545    |
|                                 | 21 yıl ve üstü | -,27941           | ,25997    | ,891       | -1,0293           | ,4704    |
| 1-5 yıl                         | 1 yıl ve altı  | -,50267           | ,27349    | ,444       | -1,2915           | ,2862    |
|                                 | 6-10 yıl       | -,04721           | ,16156    | 1,000      | -,5132            | ,4188    |
|                                 | 11-15 yıl      | ,04826            | ,15693    | 1,000      | -,4044            | ,5009    |
|                                 | 16-20 yıl      | -,53336*          | ,17709    | ,035       | -1,0441           | -,0226   |
|                                 | 21 yıl ve üstü | -,78209*          | ,15762    | ,000       | -1,2367           | -,3275   |
| 6-10 yıl                        | 1 yıl ve altı  | -,45546           | ,26238    | ,510       | -1,2123           | ,3013    |
|                                 | 1-5 yıl        | ,04721            | ,16156    | 1,000      | -,4188            | ,5132    |
|                                 | 11-15 yıl      | ,09547            | ,13666    | ,982       | -,2987            | ,4896    |
|                                 | 16-20 yıl      | -,48615*          | ,15939    | ,031       | -,9459            | -,0264   |
|                                 | 21 yıl ve üstü | -,73487*          | ,13744    | ,000       | -1,1313           | -,3384   |
| 11-15 yıl                       | 1 yıl ve altı  | -,55093           | ,25956    | ,281       | -1,2996           | ,1977    |
|                                 | 1-5 yıl        | -,04826           | ,15693    | 1,000      | -,5009            | ,4044    |
|                                 | 6-10 yıl       | -,09547           | ,13666    | ,982       | -,4896            | ,2987    |
|                                 | 16-20 yıl      | -,58162*          | ,15470    | ,003       | -1,0278           | -,1354   |
|                                 | 21 yıl ve üstü | -,83034*          | ,13197    | ,000       | -1,2110           | -,4497   |
| 16-20 yıl                       | 1 yıl ve altı  | ,03069            | ,27221    | 1,000      | -,7545            | ,8159    |
|                                 | 1-5 yıl        | ,53336*           | ,17709    | ,035       | ,0226             | 1,0441   |
|                                 | 6-10 yıl       | ,48615*           | ,15939    | ,031       | ,0264             | ,9459    |
|                                 | 11-15 yıl      | ,58162*           | ,15470    | ,003       | ,1354             | 1,0278   |
|                                 | 21 yıl ve üstü | -,24872           | ,15539    | ,599       | -,6969            | ,1995    |
| 21 yıl ve üstü                  | 1 yıl ve altı  | ,27941            | ,25997    | ,891       | -,4704            | 1,0293   |
|                                 | 1-5 yıl        | ,78209*           | ,15762    | ,000       | ,3275             | 1,2367   |
|                                 | 6-10 yıl       | ,73487*           | ,13744    | ,000       | ,3384             | 1,1313   |
|                                 | 11-15 yıl      | ,83034*           | ,13197    | ,000       | ,4497             | 1,2110   |
|                                 | 16-20 yıl      | ,24872            | ,15539    | ,599       | -,1995            | ,6969    |

Tablo 30’da görüldüğü üzere, yapılan test sonucunda çalışma hayatındaki toplam süresi 16-20 yıl (3,56) ile 21 yıl ve üzeri (3,81) olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, toplam çalışma süresi 1-5 yıl (3,03), 6-10 yıl (3,07) ve 11-15 yıl (2,98) olanlara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Örneklem kapsamında elde edilen sonuçlara göre, çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri dışında desteklendiği görülmektedir.

### 3.5.8. Çalışan Performansı ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde, çalışan performansının demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, mevcut kurumda çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam süre) farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu doğrultuda, T testi ve ANOVA analizleri yapılarak gruplar arasındaki farklılıkların ne düzeyde gerçekleştiğine dair sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

**Tablo 31:** Çalışan Performansı ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

| Yaş         | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F     | P     |
|-------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 20 yaş altı | 3   | 2,646              | 0,035 | 3,2500 | ,75000 | 6,749 | 0,000 |
| 20-29       | 29  |                    |       | 4,3448 | ,59166 |       |       |
| 30-39       | 76  |                    |       | 4,5395 | ,45653 |       |       |
| 40-49       | 51  |                    |       | 4,4559 | ,49423 |       |       |
| 50 ve üstü  | 8   |                    |       | 4,8750 | ,35355 |       |       |
| Toplam      | 167 |                    |       | 4,4731 | ,52786 |       |       |

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir

ANOVA analizi sonuçları, çalışan performansının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir ( $p < 0,05$ ).

Varyansların homojenlik koşulunu karşılamamasının (\*sig.< ,05) ardından bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu görebilmek amacıyla en sık kullanılan Post-Hoc tesleri arasında yer alan Games- Howell testi uygulanmıştır. Yaş grupları arasındaki farklılıklar Tablo 32’de sunulduğu gibidir.

**Tablo 32:** Çalışan Performansı ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi

| Yaş                    | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|------------------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|                        |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| 20 yaş altı 20-29      | -1,09483          | ,44673    | ,345       | -4,1033           | 1,9136   |
| 30-39                  | -1,28947          | ,43617    | ,271       | -4,5370           | 1,9581   |
| 40-49                  | -1,20588          | ,43851    | ,300       | -4,3951           | 1,9833   |
| 50 ve üstü             | -1,62500          | ,45069    | ,172       | -4,5622           | 1,3122   |
| 20-29 20 yaş altı      | 1,09483           | ,44673    | ,345       | -1,9136           | 4,1033   |
| 30-39                  | -,19465           | ,12171    | ,506       | -,5417            | ,1524    |
| 40-49                  | -,11105           | ,12985    | ,912       | -,4784            | ,2563    |
| 50 ve üstü             | -,53017*          | ,16642    | ,035       | -1,0303           | -,0301   |
| 30-39 20 yaş altı      | 1,28947           | ,43617    | ,271       | -1,9581           | 4,5370   |
| 20-29                  | ,19465            | ,12171    | ,506       | -,1524            | ,5417    |
| 40-49                  | ,08359            | ,08679    | ,871       | -,1575            | ,3246    |
| 50 ve üstü             | -,33553           | ,13553    | ,175       | -,7847            | ,1137    |
| 40-49 20 yaş altı      | 1,20588           | ,43851    | ,300       | -1,9833           | 4,3951   |
| 20-29                  | ,11105            | ,12985    | ,912       | -,2563            | ,4784    |
| 30-39                  | -,08359           | ,08679    | ,871       | -,3246            | ,1575    |
| 50 ve üstü             | -,41912           | ,14288    | ,078       | -,8758            | ,0376    |
| 50 ve üstü 20 yaş altı | 1,62500           | ,45069    | ,172       | -1,3122           | 4,5622   |
| 20-29                  | ,53017*           | ,16642    | ,035       | ,0301             | 1,0303   |
| 30-39                  | ,33553            | ,13553    | ,175       | -,1137            | ,7847    |
| 40-49                  | ,41912            | ,14288    | ,078       | -,0376            | ,8758    |

Tablo 32’de yer verilen Games-Howell sonuçlarına göre, 50 ve üzeri yaş (4,88) grubunda yer alan çalışanların performans düzeyleri, 20-29 yaş (4,34) grubunda yer alan çalışanlara göre daha yüksektir. Sonuca göre, ileri yaş grubunda olan çalışanların, genç yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri söylenebilir.

**Tablo 33: Çalışan Performansı ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi**

| Mevcut Kurumda Çalışma Süresi | N   | Levene İstatistiği | *Sig. | Ort.   | S.S.   | F     | P     |
|-------------------------------|-----|--------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 1 yıl ve altı                 | 9   | 4,492              | 0,001 | 3,9444 | ,95833 | 5,310 | 0,000 |
| 1-5 yıl                       | 50  |                    |       | 4,3250 | ,49552 |       |       |
| 6-10 yıl                      | 39  |                    |       | 4,6859 | ,39619 |       |       |
| 11-15 yıl                     | 29  |                    |       | 4,3966 | ,48879 |       |       |
| 16-20 yıl                     | 21  |                    |       | 4,5833 | ,46323 |       |       |
| 21 yıl ve üstü                | 19  |                    |       | 4,6711 | ,43343 |       |       |
| Total                         | 167 |                    |       | 4,4731 | ,52786 |       |       |

\*sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir

ANOVA sonuçları, çalışan performansı ile mevcut kurumda çalışma süresinin anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Varyansların homojenlik koşulunu karşılamamasının (\*sig.< ,05) ardından bu farklılığın hangi süreler arasında oluştuğunu görebilmek amacıyla Games-Howell istatistiklerine bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 34’te gösterildiği gibidir.

**Tablo 34:** Çalışan Performansı ile Mevcut Kurumda Çalışma Süresinin Karşılaştırılmasına Yönelik Games-Howell Testi

|                |                | Ortalama Farkları | Std. Hata | Anlamlılık | %95 Güven Aralığı |          |
|----------------|----------------|-------------------|-----------|------------|-------------------|----------|
|                |                |                   |           |            | Alt Band          | Üst Band |
| 1 yıl ve altı  | 1-5 yıl        | -,38056           | ,32704    | ,843       | -1,5487           | ,7876    |
|                | 6-10 yıl       | -,74145           | ,32568    | ,296       | -1,9092           | ,4263    |
|                | 11-15 yıl      | -,45211           | ,33209    | ,747       | -1,6225           | ,7183    |
|                | 16-20 yıl      | -,63889           | ,33506    | ,452       | -1,8114           | ,5336    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,72661           | ,33456    | ,330       | -1,8988           | ,4456    |
| 1-5 yıl        | 1 yıl ve altı  | ,38056            | ,32704    | ,843       | -,7876            | 1,5487   |
|                | 6-10 yıl       | -,36090*          | ,09453    | ,003       | -,6364            | -,0854   |
|                | 11-15 yıl      | -,07155           | ,11467    | ,989       | -,4092            | ,2661    |
|                | 16-20 yıl      | -,25833           | ,12300    | ,308       | -,6263            | ,1097    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,34605           | ,12165    | ,072       | -,7115            | ,0194    |
| 6-10 yıl       | 1 yıl ve altı  | ,74145            | ,32568    | ,296       | -,4263            | 1,9092   |
|                | 1-5 yıl        | ,36090*           | ,09453    | ,003       | ,0854             | ,6364    |
|                | 11-15 yıl      | ,28935            | ,11074    | ,112       | -,0381            | ,6168    |
|                | 16-20 yıl      | ,10256            | ,11934    | ,954       | -,2565            | ,4617    |
|                | 21 yıl ve üstü | ,01484            | ,11795    | 1,000      | -,3418            | ,3714    |
| 11-15 yıl      | 1 yıl ve altı  | ,45211            | ,33209    | ,747       | -,7183            | 1,6225   |
|                | 1-5 yıl        | ,07155            | ,11467    | ,989       | -,2661            | ,4092    |
|                | 6-10 yıl       | -,28935           | ,11074    | ,112       | -,6168            | ,0381    |
|                | 16-20 yıl      | -,18678           | ,13586    | ,741       | -,5913            | ,2177    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,27450           | ,13463    | ,339       | -,6765            | ,1275    |
| 16-20 yıl      | 1 yıl ve altı  | ,63889            | ,33506    | ,452       | -,5336            | 1,8114   |
|                | 1-5 yıl        | ,25833            | ,12300    | ,308       | -,1097            | ,6263    |
|                | 6-10 yıl       | -,10256           | ,11934    | ,954       | -,4617            | ,2565    |
|                | 11-15 yıl      | ,18678            | ,13586    | ,741       | -,2177            | ,5913    |
|                | 21 yıl ve üstü | -,08772           | ,14180    | ,989       | -,5131            | ,3377    |
| 21 yıl ve üstü | 1 yıl ve altı  | ,72661            | ,33456    | ,330       | -,4456            | 1,8988   |
|                | 1-5 yıl        | ,34605            | ,12165    | ,072       | -,0194            | ,7115    |
|                | 6-10 yıl       | -,01484           | ,11795    | 1,000      | -,3714            | ,3418    |
|                | 11-15 yıl      | ,27450            | ,13463    | ,339       | -,1275            | ,6765    |
|                | 16-20 yıl      | ,08772            | ,14180    | ,989       | -,3377            | ,5131    |

Tablo 34’te yer alan Games-Howell testi sonuçlarına göre, mevcut kurumda çalışma süresi 6-10 yıl (4,69) olanların performans düzeyleri, 1-5 yıl (4,33) olanlara göre daha yüksektir.

Örneklemden elde edilen sonuçlara göre, çalışmanın beşinci hipotezi olan “Çalışan performansı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma hayatındaki toplam süre değişkenleri açısından da desteklenmemiş, sadece yaş ve mevcut kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından desteklenmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında örgütler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bu üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla insan unsuruna daha çok odaklanmaya başlamışlardır. Artan rekabet ortamı ile birlikte, çalışanların eğitim seviyeleri ve iş hayatına yönelik beklentileri de artmıştır. Dolayısıyla nitelikli çalışanları elde tutabilmek, örgütler açısından önemli bir konu haline gelmiştir. Gerek ulusal gerekse uluslararası pek çok örgüte bakıldığında, çeşitliliğin bir sonucu olarak farklı kişilik özelliklerine ve beklentilere sahip çalışanlar yer almakla birlikte, her birinin örgütte bulunma amaçları da birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların örgüt üyeliğindeki istikrarlılığının sağlanabilmesi konusu, nihai amacı kar ve verimlilik elde etmek olan örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bir örgütün değişimlere adapte olabilmesinin en temel yolunun, bağlılığı yüksek çalışanlardan geçtiği bilinmektedir. Bu noktada yöneticiler, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmeli ve onlara, performanslarında iyileştirilmeye ihtiyaç duydukları noktalarda gerekli eğitim desteğini sağlamalıdır. Eğitim ve kariyer gelişimleri yapılan ve fikirlerine değer verilen çalışanlar, kendilerini örgütlerine karşı daha bağlı hissederler. Çalışan devamlılığında önemli rol oynayan örgütsel bağlılık kavramı, bir bireyin yeteneklerini örgütün çıkar ve hedefleri doğrultusunda kullanarak, örgütü maksimum verimlilik düzeyine ulaştırmak için örgüt üyeliğinin devamlılığına yönelik sahip olduğu aidiyet duygusunun gücüdür. Bu duygu güçlü olduğunda, işe devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir oranı, stres, rol çatışması ve görevi kötüye kullanma gibi istenmeyen durumların azalacağı, zayıf olduğunda ise artacağı düşünülmektedir.

Bir örgütte, belirlenen hedeflere ulaşabilmenin yolunun çalışan performansından geçtiği düşünülmektedir. Çalışan performansı; bir işin, prosedürlere uygun ve tam olarak yerine getirildikten sonra kazanılan motivasyon ile birlikte, kişilerin örgütsel amaçları yerine getirmelerindeki faaliyetlerinin bir sonucudur. Bu nedenle, performansının yüksek olabilmesi için çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin de yüksek olması gerekmektedir. Çalışan performansı düzeyi, işinden mutlu ve memnun çalışanlarda, olmayanlara oranla daha yüksektir ve yönetim, yüksek performans gösteren kişileri örgütsel hedeflere ulaştırmak için daha kolay

motive edebilmektedir. Örgütlerde, yüksek performanslı çalışan sayısının artması, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılabilirliği daha fazla mümkün kılar. Örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik de buna bağlı olarak artış gösterir. Bu bilgiler ışığında, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarının örgütler açısından olumlu etkiler oluşturabileceği söylenebilmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, modelleri, örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, performans kavramı, önemi ve boyutları, çalışan performansı kavramı ve önemi, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları ve farklılıkları, performans değerlendirme önemi, amacı ve yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar ve örgütsel bağlılık ile çalışan performansı ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, araştırmanın varsayımı ve sınırlılıkları, hipotezleri, kullanılan ölçekler, veri toplama tekniği, verilerin analizi ve analiz sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ileride yapılacak araştırmalara ve sektöre yönelik öneriler getirilmiştir.

Araştırma, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmenin merkez binasındaki 167 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiş olup, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve çalışma hayatındaki toplam süre olmak üzere toplam 6 soru yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 18 ifadeden oluşan ölçek, çalışan performansını ölçmek için ise Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifadeden oluşan ve Türkçe'ye uyarlanması Çöl (2008) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak, katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların %50,3'ü kadın, %49,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni ele alındığında, 30-39 yaş aralığındaki katılımcılar örneklemin %45,5'ini, 40-49 yaş aralığındaki katılımcılar ise örneklemin %30,5'ini oluşturmaktadır. Ayrıca 20-29 yaş aralığındaki katılımcıların örneklemdaki payı %17,4 iken, 50 yaş ve üzeri grupta yer alan katılımcıların oranı ise %4,8'tür. 20 yaş

ve altında yer alan grup ise %1,8'lik oranla araştırmanın en düşük yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %62,3'lük bir oranla örneklemin çoğunluğunu evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bekar olan katılımcılar %37,7'lik bir orana sahiptir. Eğitim açısından incelendiğinde, katılımcıların %12,6'sı lise, %12,6'sı ön lisans, %61,7'si lisans, %12'si yüksek lisans ve %1,2'si ise doktora mezunudur. Lise ve ön lisans mezunu çalışanların oranları birbirine eşit olmakla birlikte, araştırmaya en yoğun katılımı eğitim düzeyi lisans mezunu olan çalışanların gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcılar, mevcut kurumdaki çalışma süreleri bakımından ele alındığında, %29,9'luk kesimin 1-5 yıl arası, %23,4'lük kesimin 6-10 yıl arası, %17,4'lük kesimin 11-15 yıl arası, %12,6'luk kesimin 16-20 yıl arası, %11,4'lük kesimin ise 21 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı tespit edilmiştir. Geriye kalan %5,4'lük kesimin ise 1 yıl ve daha az süredir mevcut kurumda çalıştığı görülmektedir. Ayrıca katılımcılar çalışma hayatındaki toplam süreleri bakımından incelendiğinde %3,6'sının 1 yıl ve altı, %13,2'sinin 1-5 yıl, %21'inin 6-10 yıl, %24,6'sının 11-15 yıl, %13,8'inin 16-20 yıl ve %24'ünün ise 21 yıl ve daha fazla süredir çalışma deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerinin duygusal bağlılık boyutunda 0,88, devam bağlılığı boyutunda 0,78, normatif bağlılık boyutunda 0,87 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,88, çalışan performansı ölçeğinin genel güvenilirliği ise 0,89'dur.

Araştırmada beş hipotez öne sürülmüştür. Hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer aldığı gibidir.

Araştırmanın birinci hipotezi "Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.", ikinci hipotezi "Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.", üçüncü hipotezi ise "Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır." şeklinde oluşturulmuştur. Bu hipotezler ışığında öncelikle, değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığı ve ilişki varsa bunun yönü ve şiddetine yönelik bilgi alabilmek amacıyla ilgili değişkenler korelasyon analizine tabi

tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı ( $r=,025$  ve  $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı ( $r=,121$  ve  $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında ise yine anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı ( $r=,050$  ve  $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın H1, H2 ve H3 hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci adımında, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde etkili olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiş olup, elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı alt boyutları, çalışan performansı varyansının % 0,006'sını açıklamaktadır ( $R^2= ,006$ ). Ancak bu değer bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeterli olmamakla birlikte, sonuç istatistiksel olarak anlamlı da değildir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, literatürde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Nitekim Şentürk ve Tekin (2015), örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Özutku (2008) çalışmasında, örgüte normatif bağlılık ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiş olup, elde ettiği sonuç bu çalışmada elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir. Preston ve Brown (2004) ile Vandenabeele (2009) ise araştırma bulgularının tersine, normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer bir şekilde, Teke (2017) normatif bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ulusal literatürde Uludağ (2018) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun yanı sıra Şentürk ve Tekin (2015), devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtilmişlerdir. Ayrıca uluslararası literatürde, Vandenabeele (2009) tarafından örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve devam bağlılığı boyutu ile çalışan

performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte, Preston ve Brown'un (2004) kar amacı gütmeyen bir örgütün yönetim kurulu üyelerini kapsayan çalışmasında da devam bağlılığı ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma bulgularının aksine, Teke (2017) ise devam bağlılığı boyutu ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Bu sonuç, çalışanların faaliyette bulundukları örgütten ayrılmaları durumunda kaybedebilecekleri bazı yan haklardan endişe duymadıklarının bir göstergesi olup, aynı zamanda örgütlerine yapmış oldukları katkıların da fazla olmadığından kaynaklı olabilmektedir (Akdemir ve Duman, 2016: 355). Araştırmada elde edilen bulguların tersine, Teke (2017) ile Akdemir ve Duman (2016), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Akar (2018), duygusal bağlılık boyutu ile çalışanların bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, duygusal bağlılık boyutu ile çalışanların görev performansları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Eymür'ün (2009), perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir yapı marketler zincirinin 8 ildeki 14 mağazasında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonucun aksine, ulusal literatürde ise örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalar da mevcuttur (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 42; Uygur, 2007: 82; Özdemir ve Yaylı, 2014: 55; Çankır, 2019: 174).

Çalışmanın dördüncü hipotezi, “Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.” şeklinde oluşturulmuştur. Hipotezin test edilmesi için t testi ve one way anova analizleri uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, bu değişkenlerin grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Teke (2017), Pınar (2020) ve Öztürk (2019) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Başka bir deyişle, katılımcıların evli veya bekar olmaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Benzer bir şekilde, Teke (2017) çalışmasında, katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Elde edilen bu sonuç, Teke'nin (2017) elde ettiği sonuçla paralellik göstermektedir. Örgütsel bağlılık konusunda, lise ve ön lisans eğitim durumuna sahip kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek lisans mezunlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mevcut bulgular, Öztürk'ün (2019) araştırma sonuçları ile birebir örtüşmektedir. Benzer bir şekilde Mumcu (2019) da yapmış olduğu çalışmada eğitim durumuna göre genel örgütsel bağlılık ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu saptanmıştır. Ayrıca Jonathan vd. (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerin diğerlerine göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu ve daha fazla işten ayrılma niyeti gösterdikleri ifade edilmekle birlikte, örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş ile ilgili yapılan analiz bulgularına göre, katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görölmektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında; ileri yaş grubunda yer alan çalışanlarla genç yaş grubunda yer alan çalışanlar arasındaki örgütsel bağlılık farklılıkları göze çarpmaktadır. İleri yaş grubunda yer alan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında genç yaş grubu çalışanlardan çok daha yüksek olduğu görölmektedir. Bu durum, yaş ilerledikçe kazanılan deneyim ve ileri yaş grubu çalışanlarının hayata bakış açıları nedeniyle kuruma daha yoğun bağlılık hissetmelerinden kaynaklı olabilir. Diğer yandan, genç yaş grubunda yer alan çalışanların iş hayatında daha az terfi imkanına sahip olmaları ya da iş koşulları ile ilgili yüksek beklenti içinde olmaları nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Sürgevil (2007) ve Öztürk'ün (2019) araştırmalarında da, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur ( $p<0,05$ ). Buna göre, mevcut kurumda çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olan çalışanların örgütsel bağlılık ortalamasının, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu bulguya göre, çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın artış gösterebileceği sonucuna varılabilir. Ayrıca bu durum, çalışanların kıdem süresi arttıkça mevcut kurumda geçirilen süre zarfında edinilen deneyim sonucunda örgütsel bağlılıklarının artması biçiminde de yorumlanabilir. Bir başka deyişle, çalışanın mevcut kurumda geçirdiği hizmet süresinin artması, kuruma sağlanan yarar ve elde edilen kazançları da arttıracığından kıdemi daha fazla olanların diğer çalışanlara oranla örgütsel bağlılıklarının daha olumlu yönde etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Cohen, 1993; Wright ve Bonett, 2002; Öztürk 2019; Hanaylı, 2020).

Çalışma hayatındaki toplam süre değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, çalışma hayatındaki toplam süresi 16-20 yıl olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca, çalışma hayatındaki toplam süresi 20 yıl ve üzeri olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyinin de 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nitekim örgütsel bağlılık ve çalışma hayatındaki toplam süre değişkeni arasındaki bu anlamlı farklılık, Hanaylı (2020) ve Öztürk'ün (2019) araştırmalarından elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir. Allen ve Meyer (1990:3), kişilerin aynı kurumda toplam çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de olumlu yönde etkileneceğini ifade etmişlerdir. Toplam çalışma süresi arttıkça katılımcıların kurum yararına gerçekleştireceği faaliyetler de artacaktır.

Örneklem kapsamında elde edilen sonuçlara göre, çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri dışında desteklendiği görülmektedir.

Çalışmanın beşinci hipotezi ise, “Çalışan performansı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.” şeklinde oluşturulmuştur. Hipotezin test edilmesi için t testi ve one way anova analizleri yapılmıştır. Analiz

sonucunda, katılımcıların cinsiyetleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Mevcut bulgular, literatürdeki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Vandenabeele, 2009; Teke 2017; Pınar, 2020). Baltacı vd. (2016) ise yaptıkları araştırmada, çalışma kapsamında elde edilen bulguların aksine kadın çalışanların performans ortalamalarının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Medeni durum değişkeni ve çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuç, Teke (2017)'nin araştırmasında elde ettiği sonuçla uyumludur.

Eğitim durumu değişkeni ile çalışan performansı arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonucun elde edilmesinde, 103 katılımcıdan oluşan lisans mezunlarının, örneklemin (167 katılımcı) %61,7'sini oluşturması ve eğitim düzeyi farklılıkları açısından dengeli bir dağılımın olmamasının etkili olduğu düşünülmektedir. Mevcut bulgular, Teke (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla paraleldir. Baltacı vd. (2016) ise çalışmalarında, araştırmada elde edilen sonucun aksine eğitim düzeyi attıkça çalışanların performans ortalamalarının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yaş değişkeni ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu bulguyu destekler nitelikte, hem Teke (2017) hem de Pınar (2020) araştırmalarında yaş değişkeni ile çalışan performansı arasında farklılıklar tespit etmişlerdir. 50 yaş ve üzeri aralığında yer alan katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek performans gösterme davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bunun nedeninin, kuşak farklılıkları olduğu düşünülmektedir. 50 yaş ve üzeri gruba dahil olan kesimin X kuşağını oluşturan bireyler oldukları göz önüne alındığında, söz konusu bireylerin örgüte daha bağlı, otoriteye karşı saygılı, tercihi yıllarca aynı kurumda çalışmak olan, deneyimleri sebebiyle iş ve yaşam dengesini başarılı bir biçimde yürütebilen ve yüksek beklenti içinde olmayan bireyler oldukları bilinmektedir. Bu tür bireyler, fazla bir beklentiye sahip olmadıklarından en verimli performansla işlerini gerçekleştirmeye odaklanırlar. Y kuşağının, teknoloji ile daha iç içe, eğitim seviyesi yüksek, kariyerini ön planda tutarak iş değiştirmekten çekinmeyen ve otoriter bir ortamı kabul etmeyen bireyler olduğu bilinmektedir. Bu tür bireyler ise ayrıcalıklı özelliklerini ve enerjilerini

mevcut işlerinde kullanmaktansa farklı bir alanda ya da kurumda kullanmaktan yana bir tercihte bulunabilirler. Bu nedenle, bu durumun iş hayatındaki performanslarına yansıtılabileceği düşünülmektedir.

Mevcut kurumda çalışma süresi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Araştırma sonucunu destekler nitelikte, performans düzeyleri ile mevcut kurumda geçen çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilen çalışmalar mevcuttur (Teke, 2017; Mumcu, 2019; Eymür, 2019; Pınar, 2020). Araştırma sonucunun aksine Öztürk (2019) ise mevcut kurumda çalışma süresi ve performans arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

Çalışma hayatındaki toplam süre değişkeni ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Benzer bir şekilde, Teke (2017) de yapmış olduğu çalışmada çalışma hayatındaki toplam süre ile çalışan performansı arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır.

Örneklemden elde edilen sonuçlara göre, çalışmanın beşinci hipotezi olan “Çalışan performansı ile katılımcıların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezinin sadece yaş ve mevcut kurumda çalışma süresi değişkenleri bazında desteklendiği görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın H4 ve H5 hipotezlerinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmanın yapıldığı dönemin, Türkiye’nin koronavirüs salgını ile mücadele ettiği bir döneme denk gelmesi ve çalışanların işlerini kaybetme korkusu taşınması nedeniyle örgütlerine karşı ifa edecekleri performanslarından ayrı olarak bağlılık göstermelerinin bu sonuca ulaşmada etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerine dair verilen bilgilerden ve araştırma sonuçlarından hareketle, bundan sonraki araştırmacılara ve örgütlere yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler aşağıda sınırlandırıldığı gibidir:

- Yürütülen araştırma İzmir ili ile sınırlıdır. Araştırmanın farklı bir örneklem üzerinde uygulanması ile değişkenler arasındaki ilişki bulma ihtimali artırılabilir.
- Araştırma, özel sektörde çalışan 167 beyaz yakalı ile sınırlıdır. Bu nedenle, araştırmanın daha büyük örneklem üzerinde yapılması, daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir.

- Literatürde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili yürütülen araştırmaların genellikle öğretmenler ve sağlık çalışanları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda bu iki kavramın farklı sektörlerde uygulanması, sonuçların sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesini mümkün kılacaktır.
- Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ilişkisinin incelenmesinde yeni bir ölçek geliştirilebilir veya gelecek araştırmalarda farklı ölçekler kullanılabilir.
- Uluslararası literatürde örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramları sıklıkla yer almasına karşın, ulusal literatürde bu kavramların yeterince ele alınmamış olması, araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıtın ortadan kaldırılabilmesi için gelecekte yapılacak araştırmalarda söz konusu değişkenler farklı değişkenlerle de ele alınabilir.
- Örgütsel bağlılığın artırılabilmesinde yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Özellikle örgüt ile ilgili karar alma süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, onların örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık hissetmelerini ve kendilerini o örgütün bir parçası gibi görmelerini sağlayacaktır. Bununla birlikte, örgütsel verimlilik artacak ve bu durum çalışanların performansını da artıracaktır.
- Yöneticiler, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, beklenti ve isteklerini gözlemlemeli ve gerekli noktalarda onlara destek olmalıdırlar. Başarılı bir şekilde yerine getirilen işler sonucunda yöneticilerin, çalışanları takdir etmesi ve ödüllendirmesi, onların performans düzeylerinin de artmasına yardımcı olabilir.

## KAYNAKÇA

Abubakr , S. M. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.

Aguinis, H. (2012). Performance Management. Pearson, 3rd edition.

Ahmed , I., Sultana, I., Paul, S. K., ve Azeem, A. (2013). Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.

Akar, H. (2018). İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul

Akay, O. (2017). Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.

Akdemir, B., ve Duman, M. (2016). Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 46 , 343-357.

Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.

Allen, N., ve Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49 , Article no: 0043, 252.

Altıok , H., ve Üstün, B. (2014). Profesyonellik: Kavram Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 7(2), 151-155.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anderson, D. L. (2016). *Örgüt Geliştirme-Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç*. Çev. Olca Sürgevil Dalkılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

Anitha, J. (2013). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Armstrong, M., ve Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Ashforth, B. E., ve Meal, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review* 14(1), 20-39.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev Ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , sayı: 24, 58-72.

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

Balcı, A. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 14. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Baltacı, A., Tiyek, R., ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77.

Bayarçelik, E. B., ve Fındıklı, M. (2017). İş Tatmininin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracı Rolü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 16-31.

Bayrakdaroğlu, A., ve Gündoğdu, A. (2018). *Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Ekonomik Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125.

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(53), 577-592.

Beck, K., ve Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior* 56, 114-136.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* , 66(1), 32-40.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Boachie-Mensah, F. O., ve Seidu, P. A. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study . *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73-88.

Borman, W. C., Hough, L. M., ve Dunnette, M. D. (1976). Development of Behaviorally Based Rating Scales for Evaluating the Performance of U.S. Navy Recruiters. *Navy Personal Research and Development Center*, 76(31), 1-48.

Bozok, E. (2016). Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 14.

Brett, J. F., Cron, W. L., ve Slocum, J. W. (1995). Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.

Budak, G., ve Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.

Buhian, S. N., ve Mengüç, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 27.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Calantone, R. J., Cavusgil, T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.

Camcı, V. (2013). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul

Camgöz, S., ve Alpten, N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 192-212.

Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

Cowling, A., ve Mailer, C. (2013). *Managing Human Resources, 3th Edition*. Routledge.

Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 155-177.

Çekmecelioğlu, H. (2006 ). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 155.

Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, 21-34.

Çelik, A., Şimşek, Ş. M., ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Eğitim Yayınevi.

Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi: Kavram, Araştırma, Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çınaroğlu, S., İğici, S., ve Şahin, B. (2015). Hemşirelerin Örgütsel Sadakat Düzeylerinin Belirleyicileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 8(1), 27-31.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2018 ). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları, 5.Baskı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çöl, G. (2008 ). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1)* , 35-46.

Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han , B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68)*, 1765-1777.

Deb, T. (2012). *Managing Human Resources and Industrial Relations, First Edition*. Excel Books .

Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Çev. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay*. Ankara: Palme Yayınevi.

Dinesh, D., ve Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again? *Management Decision, 36(6)*, 363-369.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 38*.

Duman, M., ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7(2)*, 29-52.

Dutton, J. E., Dukerich , J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly 39(2)*, 239-263.

Dyne, L. V., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal 37(4)*, 765-802.

Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 15.Baskı*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınevi.

Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.

Elnaga , A., ve Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Erdil, O., ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233–245.

Erdil, O., Kitapçı, H., ve Turan, E. (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 260-273.

Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.

Eymür, E. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Fisher, R. (1995). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. Master's Thesis Lincoln University.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles.I. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Griffin, R. W., ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People an Organizations*. South-Western College Publishing, 11th Edition.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 37-39.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

Gülşen, İ., ve Özdemir, Ş. (2018). Yenilik ve İşletme Performansı: Gıda Odaklı Perakendecilikte Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 291-312.

Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları.

Gümüş, Y. (2012). *Lojistik Faaliyetler ve Maliyetler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Gümüştekin , G., Özler , D., ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 1-20.

Gümüştekin, G., Mercan, N., Oyur, E., ve Alamur, B. (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 279-289.

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

Gündüz, Y. (2014). The Effect of Organizational Support on Organizational Commitment. *Kamla-Raj Anthropologist*, 18(4), 1041-1057.

Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5.Baskı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkan, G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.

Hanaylı, B. (2020). Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir

Hatunoğlu, Z., Kaba, M., ve Kılılı , M. (2014). İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(1)*, 71-94.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2)*, 155-169.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Saga Publishing.

Hrebiniak , L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly, 17(4)*, 555-573.

İraz, R., ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14(1-2)*, 225-250.

İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4)*, 195-216.

Jafari , M., Bourouni, A., ve Amiri , R. H. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences* ,7(3), 92-100.

Jonathan, H., Thibeli, M., ve Darroux, C. (2013). Predictors of Intention to Leave of Public Secondary School Teachers in Tanzania: Exploring the Impact of Demographic Factors, Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 3(2), 33-45.

Kağıtçıbaşı, Ç., ve Cemalcılar, Z. (2016). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kalbers, L. P., ve Fogarty, T. J. (1995). Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors. *American Accounting Association*, 14(1), 1-19.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* 33(4), 499-517.

Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), 1-13.

Karasoy, A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.

Kelman, H. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 51-60.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Köksal, K., Gürsoy, A., ve Yapar, H. (2018). Özgecilik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (22)3, 783-796.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., ve İpekçi Çetin , E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 53, 183-198.

Latham, G. P., Fay, C. H., ve Saarı, L. M. (1979). The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising The Performance of Foremen. *Personnel Psychology*, 32(2), 299 - 311.

Leong, C. S., Furnham, A., ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 1345-1361.

Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 491.

Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (s. 26-27). içinde Newyork: Academic Press.

Mumcu, Ö. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Modeli Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansına Etkisi: E-Ticaret Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İnsan Kaynaklar Yönetimi Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*

Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 20.

O'Reilly III, C. A., ve Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597-616.

O'Reilly III, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492-499.

Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performans* 10(2), 85-97.

Örücü, E., ve Özaşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A. (2019). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları, 5.Baskı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özdemir, H., ve Yaylı, A. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation And Tourism Research*, 1(1), 48-58.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özoral, İ. E. (2013). İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi . *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 17-18.

Öztürk , S. (2019). Şirket Akademilerinin Çalışan Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özutku, H. (2008 ). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(2), 79-97.

Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior* 9(1), 43-59.

Pınar, N. (2020). Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Preston, J. B., ve Brown, W. A. (2004). Commitment and Performance of Nonprofit Board Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 221-238.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

Rao, P. S. (2008). *Human Resources Management*. Global Media.

Raziq, A., ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management*, 10(3), 465-476.

Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational* 66(2), 358-384.

Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management Volume* , 32(1), 89-98.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Saari , L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitude and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.

Sargut, S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sarma, A. M. (2008). *Personnel and Human Resources Management*. Global Media.

Schein, E. H. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schermerhorn, J., Hunt, J., ve Osborn, R. (1994). *Managing Organization Behavior*. Fifth Edition, John Wiley&Sons, Inc: Newyork.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management*, 6(4), 589-599.

Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma, 2.Baskı*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Shafer, W. E., Park, J. L., ve Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-68.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., ve Barksdale, K. (2000). Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.

Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.

Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (s. 63-66). içinde İstanbul: Beta Yayınları 4.Baskı.

Sipahi, B., Yurtkoru, S., ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Snow, C. C., ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2) , 317-336.

Somech, A., ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3), 281–298.

Spector, P. E. (2011). *Industrial and Organizational Psychology*. Wiley 6th Edition.

Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir

Sürücü, L., ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

Şentürk, F. K., ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 195-206.

Şimşek, G. (2019). Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Üniversite Örneği. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Tangen, S. (2005). Demystifying, Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.

Teke, A. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul

Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 389-406.

Topaloğlu, C., ve Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29): 277-301.

Topaloğlu, M., ve Sökmen , A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12, 34-43.

Tsui, A. S., Egan , T. D., ve O'Reill, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 549-579.

Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2): 196-218.

Ugboro, I. O., ve Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,7(1) , 171-193.

Usta, Ö. (2014). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, 6.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71 - 85.

Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.

Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM–Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34.

Vural , Y., Vardarlier, P., ve Aykır, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340 – 349.

Wicks, A. M., ve Roethlein, C. J. (2009). A Satisfaction-Based Definition of Quality. *Journal of Business & Economic Studies*,15(1), 82-111.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* , 420.

Wiener, Y., ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Wright, T. A., ve Bonett, D. G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183–1190.

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yıldız, S., Karagöz, Y., ve Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme Ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.

Yılmaz, D. (2019). İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir*

Yılmaz, F., ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.

Yükçü , S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

Zencirkıran, M., ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Yayıncılık.

ISO Central Secretariat. (2015) *International Organization for Standardization*, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.03.2020).

Şentürk, B. (29.11.2018). *Iienstitu*. <https://www.iienstitu.com/blog/performans-degerlendirmede-yapilan-hatalar>, (Erişim Tarihi: 24.06.2020).

TDK (Türk Dil Kurumu). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=başlılık>, (Erişim Tarihi: 08.12.2019).



**EK**

**Ek 1: Soru Formu**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda sürdürülen “Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktır.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle **gizli** kalacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aslı MÜEZZİNOĞLU

**Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun gelen seçeneğe ( × ) işareti koyunuz.**

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız : ☐ 20 yaş altı ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üstü

Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? ☐ 1 yıl ve altı ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

Çalışma hayatındaki toplam süreniz? ☐ 1 yıl ve altı ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

Eğitim Durumunuz :

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

| <b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b><br>Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Her soruda durumunuza uyan seçeneği, (X ) işareti koymak suretiyle yanıtlayınız. | 5                       | 4            | 3                              | 2           | 1                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.                                                                                                                                                                                                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 2-Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.                                                                                                                                                                                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 3-Bu örgütün benim için özel bir anlamı var.                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |              |                                |             |                        |
| 4-Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.                                                                                                                                                                                                                   |                         |              |                                |             |                        |
| 5-Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.                                                                                                                                                                                                                           |                         |              |                                |             |                        |
| 6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.                                                                                                                                                                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 7-Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.                                                                                                                                                                                                          |                         |              |                                |             |                        |
| 8-Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.                                                                                                                                                                        |                         |              |                                |             |                        |
| 9-Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.                                                                                                                                                                                                    |                         |              |                                |             |                        |
| 10-Örgütüme çok şey borçluyum.                                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |                                |             |                        |
| 11-Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.                                                                                                                                                                                                                  |                         |              |                                |             |                        |
| 12-Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.                                                                                                                                                                                                                                     |                         |              |                                |             |                        |
| 13-Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |              |                                |             |                        |
| 14-Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.                                                                                                                                                                                                              |                         |              |                                |             |                        |
| 15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |              |                                |             |                        |

|                                                                                                                                                                                                                |                               |                    |                                       |                     |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| zorunluluğu hissetmiyorum.(R)                                                                                                                                                                                  |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 16-Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(R)                                                                                                                                                 |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 17-Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R)                                                                                                                                                  |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 18-Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(R)                                                                                                                                                          |                               |                    |                                       |                     |                                |
|                                                                                                                                                                                                                | 5                             | 4                  | 3                                     | 2                   | 1                              |
| <b>ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b><br>Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> |
| 1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.                                                                                                                                                                        |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.                                                                                                                                                                        |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.                                                                                                                                     |                               |                    |                                       |                     |                                |
| 4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.                                                                                                                                              |                               |                    |                                       |                     |                                |