



**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ:
SİİRT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Celal KARABULUT

**Eylül-2024
BATMAN**

**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
SİİRT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Celal KARABULUT

**Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Yavuz ELİTOK**

**Eylül-2024
BATMAN**

TEZ KABUL VE ONAYI

Celal KARABULUT tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın İş performansına Etkisi; Siirt üniversitesi Örneği” adlı tez çalışması .../.../... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Batman Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Unvanı Adı SOYADI

.....

Danışman

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

İmza

Celal KARABULUT

Tarih:

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: SİİRT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Celal KARABULUT

Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Yavuz Elitok

2024, 160 Sayfa

Dr. Öğretim Üyesi Yavuz ELİTOK

Dr. Öğretim Üyesi Bilal YALÇIN

Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK

Hizmet üreten kuruluşlarda personel maliyetinin toplam maliyetin %50'sinden fazlasını oluşturduğu bilinmektedir. Ayrıca, örgüt ile hedeflediği kitle arasındaki temasın büyük ölçüde personel aracılığıyla sağlandığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iş performansının hizmet üreten örgütler için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, yetiştirilmesi önemli maliyet ve zaman gerektiren çalışanların örgütte kalmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Bu bağlamda, bu araştırma, hizmet üreten bir kuruluş olarak Siirt Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi alt boyutlar düzeyinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği, Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen 16 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği ile Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve 8 ifadeden oluşan ölçeklerin Kanigür (2009) tarafından birleştirilip sadeleştirilerek 22 ifadeye indirgenmiş iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, Siirt Üniversitesi'nin idari personeli arasında toplam 210 katılımcıyla yürütülmüş ve elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda, ölçeklerin güvenilirliğinin yeterli olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş olup, bulgular örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarının iş performansının görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını, normatif bağlılığın ise görev performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını ancak bağlamsal performans ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, elde edilen bulgular genel ölçekler düzeyinde analiz yapıldığında, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Bağlamsal performans, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, görev performansı, iş performansı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

MS THESIS

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE: THE SAMPLE OF SİİRT UNIVERSITY

Celal KARABULUT

Batman University Graduate Education Institute

Department of Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

2024, 160 Pages

Jury

Assoc. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

Assoc. Prof. Dr. Bilal YALÇIN

Assoc. Prof. Dr. Uyum ELİTOK

It is known that personnel costs constitute more than 50% of the total cost in service-producing organizations. In addition, considering that the contact between the organization and the target audience is largely provided through personnel, it can be said that the job performance of employees is of vital importance for service-producing organizations. Organizational commitment is one of the basic factors that ensure that employees, whose training requires significant cost and time, remain in the organization. In this context, this research aims to examine the relationship between the organizational commitment levels and job performance of administrative personnel working at Siirt University, a service-producing organization, at the level of sub-dimensions.

In the study, the organizational commitment scale consisting of 18 items developed by Allen and Meyer (1990) and adapted to Turkish by Wasti (2000), the job performance scale consisting of 16 items developed by Smith, Organ and Near (1983) and the job performance scale consisting of 8 items developed by Goodman and Svyantek (1999) were combined and simplified by Kanıgür (2009) and reduced to 22 items. The research was conducted with a total of 210 participants among the administrative staff of Siirt University and the obtained data were analyzed by SPSS program.

As a result of the analyses, it was determined that the reliability of the scales was sufficient and the data showed a normal distribution. Regression and correlation analyses were performed and the findings revealed that the affective commitment and continuance commitment sub-dimensions of organizational commitment did not have a significant relationship with the task performance and contextual performance sub-dimensions of job performance, while normative commitment did not have a significant relationship with task performance but showed a positive and moderate relationship with contextual performance. In addition, the findings showed that organizational commitment had a significant and positive effect on job performance when analyzed at the general scale level.

Keywords: Affective commitment, contextual performance, continuance commitment, job performance , normative commitment, organizational commitment, task performance,

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bana destek olan, sabrı ve deneyimi ile karşılaştığım zorlukları aşmamda büyük katkı sağlayan değerli danışmanım Dr. Yavuz ELİTOK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Danışmanımın derin bilgi birikimi ve yönlendirmeleri, bu çalışmanın kalitesini artırmış ve başarılı bir şekilde tamamlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ve verilerini sağlayan Siirt Üniversitesi'nin idari personeline ve tüm katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca, tez yazım sürecinde gösterdikleri anlayış ve sabır için sevgili eşim Leyla KARABULUT'a ve kızlarım Avzem Roza ile Arjin Liza KARABULUT'a minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Celal KARABULUT

BATMAN-2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	3
1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
1.2.Örgütsel Bağlılık kavramının Önemi.....	4
1.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	5
1.3.1. Duygusal bağlılık.....	5
1.3.2. Normatif bağlılık.....	7
1.3.3. Devam bağlılığı.....	8
1.4.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Diğer Kavramlar	9
1.4.1 Mesleğe bağlılık.....	9
1.4.2. İşe Bağlılık.....	10
1.4.3. İş arkadaşlarına Bağlılık	10
1.4.4. İtaat	11
1.4.5. Sadakat.....	11
1.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	12
1.5.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları	12
1.5.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları.....	23
1.5.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları.....	25
1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	26

1.6.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler	26
1.6.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler	31
1.7.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	38
1.7.1. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi	40
1.7.2. Orta örgütsel bağlılık düzeyi.....	41
1.7.3. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi	42
1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	43
1.8.1. Devamsızlık ve işe geç kalma.....	43
1.8.2. İşten ayrılma niyeti	44
1.8.3. İşgücü devir oranı	45
2. İŞ PERFORMANSI.....	46
2.1. İş Performansı Kavramı	46
2.1.1. Görev performansı	47
2.1.2. Bağlamsal performansı	48
2.2. İş Performansının Önemi	49
2.3.Performan Yönetimi	50
2.3.1. Performans yönetim süreci	51
2.3.2. Performans yönetiminin amaçları	68
2.3.3. Performans yönetiminin yararları	69
2.3.4. Performans yönetiminin standartları.....	70
2.3.5. Performansı etkileyen faktörler	72
2.3.6. Performans yönetiminin kullanıldığı alanlar	76
2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Çalışmalar	80
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	83
3.1. Araştırmanın Amacı.....	83
3.2. Araştırmanın Önemi	84
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	84
3.4. Veri Toplama Araçları	85

3.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	85
3.4.2. İş performansı ölçeği	86
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	86
3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlar.....	88
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi	88
4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR	90
4.1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bulgular	90
4.2. Araştırma Verilerine İlişkin Faktör Analizi.....	92
4.2.1. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi.....	92
4.2.2. İş performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi	95
4.3. Ölçek Güvenirlik Analizi.....	97
4.4. Ölçek Alt Boyutları Normal Dağılım Analizi.....	99
4.5. Araştırma verilerine Ait Betimsel İstatistikler.....	100
4.5.1 Örgütsel bağlılık ölçeğine ait betimsel istatistikler.....	100
4.5.2. İş performansı ölçeğine ait betimsel istatistikler	101
4.6. Cinsiyete Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin T-Tesit Bulguları	102
4.7. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	104
4.8. Yaş Grubuna Katılımcıların Göre Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	106
4.9. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	108
4.10. Gelir Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu	110
4.11. Hizmet Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu.....	112
4.12. Görev Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu.....	114
4.12. Yaş Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu.....	115
4.13. Eğitim Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu	116
4.14. Gelir Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu.....	118
4.15. Hizmet Yılı Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu	119

4.16. Görev Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu	120
4.17. İş Performans ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi	122
4.18. Regresyon Analizi.....	123
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA.....	132
EKLER	144
ÖZGEÇMİŞ	147



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	39
Çizelge 4. 1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Dağılımlar	91
Çizelge 4. 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Değerleri	93
Çizelge 4. 3. Örgütsel Bağlılık ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	94
Çizelge 4. 4. İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Değerleri	95
Çizelge 4. 5. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	96
Çizelge 4. 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları	97
Çizelge 4. 7. İş Performans Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları.....	98
Çizelge 4. 8. Ölçek Alt Boyutlarının Normal Dağılım Analizi Sonuçları	99
Çizelge 4. 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler	100
Çizelge 4. 10. İş Performans Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler	101
Çizelge 4. 11. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri T-testi Sonucu	102
Çizelge 4. 12. Cinsiyetlerine Göre İş Performans Düzeyleri T-testi Sonucu.....	103
Çizelge 4. 13. Medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri t-testi sonucu	104
Çizelge 4. 14. Medeni Durumlarına Göre İş Performans Düzeyleri T-Testi Sonucu	105
Çizelge 4. 15. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu.....	107
Çizelge 4. 16. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu.....	109
Çizelge 4. 17. Gelir Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu	111
Çizelge 4. 18. Hizmet Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ANOVA Sonucu	113
Çizelge 4. 19. Görev Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ANOVA Sonucu	114
Çizelge 4. 20. Yaş Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu	116
Çizelge 4. 21. Eğitim Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu.....	117
Çizelge 4. 22. Gelir Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu	118
Çizelge 4. 23. Hizmet Yılı Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu	119
Çizelge 4. 24. Görev Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu	121
Çizelge 4. 25. İş Performans ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi	122
Çizelge 4. 26. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi	124
Çizelge 4. 27. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Görev Performans Üzerine Etkisi	125
Çizelge 4. 28. Örgütsel Bağlılığın İş performansı Üzerine Etkisi.....	126
Çizelge 4. 29. Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumu	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Allen ve Meyer, 1991, s.63).....	19
Şekil 1. 2. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı (Allen ve Meyer, 1991, s.63).....	19
Şekil 1. 3. Üç bileşenli bağlılık modeli (Erdoğan, 2019, s. 20).....	22
Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli.....	87



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

B: Beta Katsayısı,

F: İstatistik,

N: Örneklem Sayısı

S.S: Standart Sapma,

T: T -testi Değeri,

P: Anlamlılık katsayısı,

R: Korelasyon Katsayısı,

$\bar{X}$: Aritmetik Ortamala,

α : Cronbach Alfa katsayısı,

Kısaltmalar

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi,

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin,

İPÖ: İş Performansı Ölçeği,

ÖBÖ: Örgütsel Başlılık Ölçeği,



GİRİŞ

Organizasyonlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin hem bireysel hem de kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu birçok araştırma sonucuyla ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşlarına olan bağlılıklarını ifade eden bir kavram olarak, iş tatmini, motivasyon ve iş performansı gibi birçok örgütsel davranışsal sonucu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi alt boyutlara ayrılmakta ve her bir boyutun iş performansı üzerindeki etkileri çeşitli çalışmalarda incelenmiştir.

İş performansı, çalışanların görevlerini ne derece etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerini belirleyen bir ölçüttür. Görev performansı ve bağlamsal performans gibi alt boyutları içerir. Görev performansı, belirli iş görevlerinin ne kadar etkili bir şekilde yerine getirildiğini ifade ederken; bağlamsal performans, iş ortamına katkıda bulunan ve genellikle ekstra rol davranışları olarak adlandırılan performansları kapsar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişki, her iki kavramın alt boyutları arasındaki ilişki ortaya koyulduğunda daha anlaşılır olacağı düşünülmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi hem çalışanların bireysel gelişimini desteklemek hem de organizasyonel verimliliği artırmak açısından kritik öneme sahiptir.

Bu çalışma, Siirt Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı, örgütsel bağlılık kavramının alt boyutlarının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) iş performansının farklı alt boyutları (görev performansı ve bağlamsal performans) ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemektir. Bu ilişkiyi anlamak, idari personelin performansını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak bilgiler sunabilir. Bu amaçla, Siirt Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde 210 katılımcıdan oluşan bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışma, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almakla sınırlı olup, sonuçların genelleştirilebilirliği, sadece bu üniversitenin idari personeline özgü özellikler nedeniyle kısıtlı olabilir.

Çalışma, beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm örgütsel bağlılık kavramını alt boyutları, ilişkili diğer kavramlar, örgütsel bağlılık yaklaşımları, bağlılığı etkileyen

faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına dair ayrıntılı açıklamalar içermektedir. İkinci bölüm, iş performansı, iş performansının alt boyutları, performans yönetim süreci ve örgütsel bağlılık ile iş performansını inceleyen araştırmalara dair literatür taraması ve ilgili teorik çerçeveleri sunmaktadır. Üçüncü bölüm, araştırmanın amacını, önemini, veri toplama araçlarını ve veri analiz sürecini açıklamaktadır. Dördüncü bölüm, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasını ve son olarak beşinci bölüm ise araştırmada elde edilen sonuçların tartışılması ile ilgili bilgileri sunmaktadır.



1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın birinci bölümde araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı, bu kavramının alt boyutları, örgütsel bağlılığa dair yaklaşımlar, örgütsel bağlılık ile ilgili diğer kavramlar ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı modern yönetim kavramları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında 1950'li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık çeşitli yönleri ile ve başka kavramlarla ilişkileri açısından çokça çalışmaya konu olmuştur. Ülkemizde de özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık üzerine çalışmalar oldukça yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık üzerine bu kadar çok çalışma yapılması aynı zamanda birçok tanımlamanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle üzerinde fikir birliği sağlanmış bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Özsoy vd., 2004, s. 14). Örgütsel bağlılık ile ilgi çalışmalar yürütmüş bazı araştırmacıların yaptıkları tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Allen ve Meyer (1997), örgütsel bağlılığı "bir bireyin örgütüne karşı hissettiği bağlılık derecesi" olarak tanımlar. Bu tanım, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarını içerir.

Blau(1985), örgütsel bağlılığı "bir bireyin işini ve örgütünü terk etme niyeti" olarak tanımlar. Bu tanım, özellikle sürekli bağlılık ile ilişkilidir.

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığı "bireyin örgütüne bağlılık seviyesini ve bu bağlılığın nedenlerini" anlatan bir tanım olarak sunar. Bu tanım, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen faktörleri vurgular.

Örgütsel bağlılık çalışanların kuruluşun değerleri, hedefleri ve misyonu ile ne ölçüde özdeşleştiğini ve kuruluşun başarısını desteklemek için zamanlarını, çabalarını ve bağlılıklarını yatırmaya ne derece istekli olduklarını kapsar. (Mueller ve Straatmann, 2014, ss. 420-425)

Genel kabul görmüş tanımlamalara bakılacak olunursa, Örgütsel bağlılık; çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sergiledikleri psikolojik bağlılık ve sadakati ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuna ne kadar bağlı olduğu,

işini ne kadar isteyerek yaptığı, örgütün menfaatini ve varlığını ne kadar önemseydiği, örgütte kalmayı ne kadar istediği gibi çalışan psikolojini açıklayan kavramların toplamını ifade eder. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak her örgütün temel amaçlarından biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini benimser ve bu amaç ve defleri kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirir. Bu sayede örgüt için maksimum verimlilikte çalışır.

1.2.Örgütsel Bağlılık kavramının Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışan davranışını, tutumlarını ve genel örgütsel etkinliği şekillendirmede çok önemli bir rol oynayan temel bir psikolojik yapıdır. Örgütler, farklı geçmişlere, değerlere ve motivasyonlara sahip bireylerden oluşan karmaşık varlıklardır. Çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sergiledikleri psikolojik bağlılık ve sadakat olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bu varlıklar içindeki dinamikleri anlamak için bir mihenk taşı işlevi görmektedir. Örgütsel bağlılık yekpare bir kavram değildir, bunun yerine farklı boyutlardan oluşur: duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç ayrı alt boyuta ayrılmaktadır. Bu boyutları tanımak, çalışanların bağlılık düzeylerinin farklılıklarını anlamak için çok önemlidir (Kim ve Rhee, 2011, ss. 243-268).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, artan çalışan katılımına yol açar ve bu da artan iş tatmini, daha yüksek üretkenlik ve görev çağrısının ötesine geçme isteği ile sonuçlanır. İşine bağlı çalışanların rollerine isteğe bağlı çaba harcaması ve kurumsal büyümeye ve yeniliğe katkıda bulunan proaktif davranışlar sergilemesi daha olasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışan tutumlarının, davranışlarının ve örgütsel sonuçların kritik bir belirleyicisi olarak hizmet eder. Kendini adanmış bir iş gücünün geliştirilmesine ve sürdürülmesine öncelik veren kuruluşlar, sürdürülebilir başarıya ulaşmak için daha iyi bir konumdadır. Taahhüdün çok boyutlu doğasını anlamak ve bunu geliştirmek için stratejiler uygulamak, çalışan bağlılığının artmasına, cironun azalmasına ve genel organizasyonel etkinliğin artmasına yol açabilir (Kim vd., 2017, ss. 350-376).

Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan işgörenlerin genellikle örgütte daha uzun süreler görev yaptığını ve örgütleriyle olumlu bir ilişki içinde olduklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu ve genellikle yüksek performans sergiledikleri bilinmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için çaba sarf etmektedir (Uludağ, 2018, s. 175).

Son yarım yüzyılda örgütsel bağlılığın, iş performansı, verimlilik, çalışanın işten ayrılma niyeti, iş gücü devir hızı, devamsızlık gibi bir örgütün ayakta kalabilmesi için hayati öneme sahip birçok kavramla ilgisini araştıran sayısız çalışma yapılmış ve bu çalışmaların büyük bir kısmında örgütsel bağlılığın söz konusu kavramları doğrudan veya dolaylı yoldan etkilediği ortaya konulmuştur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın kedisi de her örgüt için hayati bir öneme sahiptir.

1.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık ilk olarak Etzioni (1961) tarafından, ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde boyutlandırılmıştır. Ayrıca O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; Uyum bağlılığı, özdeşleştirme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı gibi alt boyutlara ayırmışlardır. Son olarak Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyuta incelemişlerdir. Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan boyutlandırmanın literatürde üzerinde en çok durulan boyutlandırma olması, geçerliliğini günümüzde de devam ettirdiği düşüncesinin hâkim olması ve aynı zamanda bu çalışmada da Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu örgütsel bağlılık boyutlarının iş performansına etkisinin araştırılacak olması nedenleri ile aşağıda Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu örgütsel bağlılık boyutları açıklanmıştır.

Allen ve Meyer (1991), çalışanların örgütleriyle ilişkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bağlılığın bu üç boyutunun bir arada düşünülmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Onlara göre bir çalışan bağlılığı her boyut için farklı derecelerde olabilir ve bu farklılıklar çalışanların iş davranışlarını değiştirebilir (Yıldırım, 2002, s. 8).

1.3.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, bir örgütün çalışanında en çok görmek isteyebileceği bağlılık boyutudur. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün değerlerini derinden benimserler ve örgüte aidiyet duygusuyla bağlılık gösterirler. Başka bir deyişle, duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir bağlılık ve sadakat duygusuyla örgütün hedeflerine katkı sağlamak için çaba gösterme isteğini ifade eder(Erdaş, 2009, s. 21). Duygusal bağlılık, örgüt üyeliğinden doğan memnuniyet duygusunun yanı sıra, kişinin örgüte duyduğu derin bağlılık ve özdeşleşme duygusunu ifade eder. Duygusal bağlılık, çalışanların kurumlarına duygusal olarak bağlanması, kurumlarıyla kimliklerini özdeşleştirmesi, kurumsal hedef ve amaçları içtenlikle benimsemesi ve kurumlarıyla

gurur duyması anlamına gelir. Bu bağlamda, çalışanlar sadece işlerini yapmakla kalmaz, aynı zamanda kurumları için bir misyon duygusuyla hareket ederler ve kurumlarına adanmışlık hissederler (Öğüt ve Kaplan, 2011, s. 192).

Örgüte duygusal bağlılığın oluşumunda dört ana belirleyici faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; bireysel faktörler, işten kaynaklanan faktörler, iş tecrübesi ve yapısal faktörler. İş tecrübesi, diğer belirleyicilere göre daha fazla önem taşır. Çünkü iş tecrübesi, çalışanın işle ilgili görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesine ve örgüt içindeki rollerini daha yetkin bir şekilde oynamasına yardımcı olur. Bu da çalışanın kendisini örgüte daha bağlı hissetmesine ve işinden daha fazla tatmin olmasına olanak tanır. Bu nedenle, iş tecrübesi örgüte duygusal bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilir (Özutku, 2008, s. 84).

Allen ve Smith (1993), örgüte duygusal bağlılığın çalışanın kendisini o örgüte ait hissetmek, örgütle bütünleşmek, örgütten vazgeçemeyecek derecede örgüte emek harcamış olmak, kendini örgütte kalmak zorunda ve sorumlu hissetmek olduğunu ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılığın en önemli nedeninin iş deneyimi olduğunu, çalışanın deneyiminin ise beklentilerini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performansı, normatif ve devam bağlılığı yüksek olan çalışanlara göre daha yüksektir (Yıldırım, 2002, s. 8).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, maddi faktörleri göz ardı ederek sadece örgütlerinin temsil ettiği değerlere inanır ve örgütlerinin misyonunu gerçekleştirmeye katkıda bulunmak istedikleri için örgütte kalmayı tercih ederler. Bu durumlarda, çalışanlar örgütün performansını ön planda tutar ve örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendi sorumluluğu gibi kabul ederler. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında en çok arzuladığı bağlılık türü genellikle duygusal bağlılıktır, çünkü bu bağlılık türü iş görenlerin örgüte olan derin bağlılığını ve sadakatini yansıtır (Koçoğlu ve Terzi, 2020, s. 131).

Sonuç olarak yapılan çalışmalardan anlaşılabileceği üzere örgütler açısından en önemli bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğu söylenebilir. Çünkü duygusal bağlı yüksek olan bir çalışan için örgütsel menfaatler kişisel menfaatlerden önce gelmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışanın iş tatminin, motivasyonun, iş performansının yüksek; iş stresinin, devamsızlığının, işten kaytarmanın ve işten ayrılma isteğinin düşük

olacağı düşünülebilir. Böyle bir bağlılık türü rekabetin çok yüksek olduğu 21.yy. da örgütlere ciddi avantajlar sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3.2. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, örgüte duyulan bağlılığın ahlaki boyutunu temsil eder ve çalışanların örgütte kalma zorunluluğuyla ilgili değerlerini yansıtır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam ederler. Bu bağlılık türü, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş deneyimleriyle birlikte örgüte katıldıklarında hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Normatif bağlılığın temelinde, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğuna dair bir inanç yatar. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda örgütsel sadakat önemlidir ve çalışanlar bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissederler (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 159).

Örgütsel bağlılığın normatif boyutu, iki ana faktöre bağlı olarak gelişir. İlk olarak, çalışanın kültürel sosyalizasyon ve örgüte katıldıktan sonra yaşadıkları örgütsel sosyalizasyon deneyimleri etkilidir. İkincisi ise, örgütün çalışana yönelik eğitim ve gelecek için yaptığı yatırımlardır. Örgüt, çalışana yapılan bu yatırımların karşılığında bağlılık duyması gerektiğini hissettirir. Bu nedenle, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar, çalışanın örgüte olan bağlılığını artırabilir (Özutku, 2008, s. 84).

Normatif bağlılık, bireyin kendini örgüte doğal bir üye olarak görmesi ve bu nedenle örgüte karşı bir borç hissetmesiyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu güçlü ilişkiler, onun örgüte olan minnet duygusunu artırarak çalışmaya devam etmesine sebep olur. Bu bağlamda, normatif bağlılık kişinin örgütle ilişkisini bir sorumluluk hissiyle değerlendirmesini ve örgütte kalma yükümlülüğünü yansıtır (Öğüt ve Kaplan, 2011, s. 193).

Sonuç itibari ile normatif bağlılık çalışanın kültürel yapısı ve ahlaki değerlerinin yarattığı bir içsel zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılık kadar etkili bir bağlılık boyutu olmamakla beraber normatif bağlılıkta kişinin içi dünyasından kaynaklanan güçlü bir bağlılık duygusudur. Çalışanın kendini kurumda çalışmak zorunda hissetmesi özellikle bu bağlılık türünün işten ayrılma niyetini engelleyebileceği söylenebilir. Böylece örgütün deneyimli çalışanını kaybetme riskini azaltacağı düşünülebilir.

1.3.3. Devam bağılılığı

Devam bağılılığı, örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyetlerin farkında olma durumunu ifade eder. Devamlılık bağılılığı bağlamında duygusal faktörlerin örgüte bağılılıkta çok az bir rol oynadığı düşünülür. Bu tür bağılılıkta, bireyin örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına inanması nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmesi söz konusudur (Yüceler, 2009, s. 448). Yani devam bağımlılığının gelişmesine neden olan asıl etken çalışanın örgütte çalışmak zorunda hissetmesidir. Bu nedenle devam bağılılığının bir diğer adı zorunlu bağılılıktır. Zorunlu bağılılık duyan bir çalışan, örgütten ayrıldığında daha az seçeneği olacağına inanır. Bazıları başka bir iş bulamadıkları ya da niteliklerinin başka bir iş için yeterli olmadığı için örgütte kalırken, bazıları sağlık sorunları, ailevi meseleler veya emeklilik yakınlığı gibi zorlayıcı nedenlerle işlerine devam ederler. Bu "kapana kısılmış" çalışanlar, aslında işlerini terk edebilecek durumda olsalar da bunu yapamayacaklarını hissederler. Bu durumda, olumsuz iş alışkanlıkları ve tavırlar sergileyerek yöneticiler için bir problem haline gelirler (Batmunkh, 2011, s. 40).

Örgütsel bağılılığın devamlılık unsurunun gelişiminde iki temel faktör belirleyici olarak öne sürülmüştür. Bunlar, bireylerin örgüte yaptıkları yatırım miktarı ve alternatiflerin algılanan yokluğudur. Örneğin, bir çalışanın işle ilgili yeteneklerini geliştirmek için harcadığı zaman ve çabadan dolayı diğer iş fırsatlarına geçmekte zorlanması ve alternatif kariyer olanaklarının sınırlı olması, örgütten ayrılmayı maliyetli hale getirir. Bu nedenle, bireylerin alternatiflerin kısıtlı olduğuna inanmaları, mevcut örgüte daha güçlü bir bağılılık duymalarına yol açabilir (Özutku, 2008, s. 84).

Sonuç olarak örgütlerin çalışanlarında en az arzuladıkları veya hiç arzulamadıkları bağılılık boyutunun devam veya zorunlu bağılılık boyutu olduğu söylenebilir. Çünkü devam bağılılığı yüksek olan çalışan için örgütün örgütü hedeflerine ulaşp ulaşmadığının bir önemi yoktur. Bu çalışanların örgüte duydukları bir minnet veya sadakat duygusu olmadığı gibi örgütte kalmalarının nedeni örgütte mutlu olmaları veya ahlaki bir gerekçe de değildir. Yani çalışana motive edecek, performansını arttıracak herhangi bir sebep bulunmamaktadır. Sadece zorunlu haller nedeni ile o örgütte çalışmaya devam etmektedir.

1.4.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Diğer Kavramlar

Mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat gibi kavramlar örgütsel bağlılık kavramı ile sıklıkla karıştırıl veya aynı anlamda kullanılır. Bu kavramlar ile örgütsel bağlılık kavramı arasında benzerlikler ve hatta bir birimini açıklama ya da tamamlama ilişkileri olsa da farklı kavramlardır. Aşağıda bu kavramlara kısaca değinilmiştir.

1.4.1 Mesleğe bağlılık

Mesleğe bağlılık, çalışanların mesleklerinde daha etkili ve verimli çalışmaları ve mesleki yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla ayırdıkları zaman ve çabanın bir ifadesidir. Diğer bir ifade ile mesleğe bağlılık, bireyin sahip olduğu yetenek ve uzmanlık sayesinde mesleğinin hayatındaki rolünü anlamasıyla ilişkilidir. Örgütsel bağlılıktan farklı olarak mesleki bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çabalar sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini ve ne kadar merkezi bir konuma sahip olduğunu kavramasını ifade eder. Bir çalışan, mesleği için harcadığı zaman ve verdiği çaba arttıkça mesleğinin hayatındaki anlamı artar ve çalışan mesleğin değerlerini ve ideolojisini her geçen gün daha fazla içselleştirir (Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007, sayfa 5).

Meyer ve diğerleri (1993) mesleğe bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç farklı boyutta ele almışlardır. Mesleğe duygusal bağlılık, çalışanın mesleğine duygusal bir bağlılık hissetmesini ifade ederken; mesleğe normatif bağlılık, çalışanın mesleğinde kalma zorunluluğu hissetmesini; mesleğe devam bağlılığını ise çalışanın mesleğinden ayrıldığında karşılaşıacağı maliyetleri değerlendirmesini ifade eder (Doğan ve diğerleri, 2017, sayfa 75).

Mesleğe bağlılığın bu üç boyutu, meslekte kalma niyetiyle farklı şekillerde ilişkilidir. Yüksek duygusal veya normatif bağlılığa sahip bir kişi, mesleki gelişmeleri takip etme eğilimindedir, ancak yüksek devam bağlılığı olan çalışan, mesleki etkinliklere daha az katılmaya yöneliktir. Ayrıca, bu bağlılık boyutlarının iş davranışlarına olan etkisi de farklıdır. Duygusal ve normatif bağlılık olumlu katkıda bulunurken, devam bağlılığı iş davranışını olumsuz yönde etkileyebilir veya etkilemeyebilir (Aslan ve Demirel, 2008, sayfa 165).

1.4.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanların işlerine duygusal olarak ne kadar bağlı olduklarını açıklamak için kullanılan kavramdır. Basitçe ifade etmek gerekirse işe bağlılık, bir çalışanın işinin değerini ne kadar içselleştirdiği ve bunu kendi kimliğine ne kadar bağdaştırdığı, işini ne kadar kendisinin bir parçası olarak gördüğü ile alakalıdır. Çalışanlar işlerine gerçekten bağlı olduklarını hissettiklerinde işleri ile kişisel yaşamları arasında kesin bir ayrım görmezler. İş ve kişisel yaşam arasında net bir sınır görenlere kıyasla kuruluşlarına daha fazla bağlı olma eğilimindedirler.

İşe bağlılık; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş gibi bireysel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ayrıca kariyer fırsatları, işin çekiciliği ve karar alma süreçlerinin bir parçası olma fırsatı gibi işyeri koşullarından da etkilenir. Bu faktörler ne kadar olumlu yönde hizalanırsa, çalışanların bağlılığı da o kadar yüksek olur. İşe bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, işlerini kendilerinin bir parçası olarak görme eğilimindedirler, hayatlarında buna öncelik verirler ve işlerine aktif olarak katılırlar. Hatta öz değerlerini işlerinde ne kadar iyi performans gösterdiklerine göre değerlendirme eğilimindedirler (Şaklak, 2018, s. 43).

1.4.3. İş arkadaşlarına Bağlılık

Çoğu zaman "meslektaşlara bağlılık" dediğimiz iş arkadaşlarınıza bağlılık, birlikte çalıştığınız insanlarla olumlu ve güçlü bir bağ kurmanızla ilgilidir. İş arkadaşlarına süper sadık olmak gibi bir şey bu. Bu sadakat farklı amaçlara hizmet edebilir. Bazen kişisel çıkarlar elde etmenin bir yolu, bazen de işle ilgili belirli avantajları elde etmenin bir aracıdır.

Artık iş arkadaşlıklarına gerçekten bağlı insanlar var. Onlar için bu ilişkiler çok önemli ve meslektaşlarına çok yakın oluyorlar. Onlar her zaman iş arkadaşlarıyla vakit geçirmeye, paylaşmaya ve yardım etmeye hazır olanlardır. Tüm bunları diğer seçeneklere göre daha çekici buluyorlar.

Bu insan için iş yerinde arkadaşlıklar kurmak ve sürdürmek en önemli önceliktir. Bu dostlukları başlı başına bir amaç olarak benimserler. Ancak işin püf noktası şu: Birisi iş arkadaşlarına derinden bağlı olduğunda, bu onun kurumdan ayrılmasını zorlaştırabilir. İşe veda etmek aynı zamanda çok sadık oldukları arkadaşlarına da veda etmek anlamına gelir. Dolayısıyla ayrılmak onlar için zor bir karar haline gelir (Şaklak, 2018, s. 44).

1.4.4. İtaat

İtaat köken olarak Arapça bir kelime olup, boyun eğmek, emre uymak, istek ve taleplere gönüllü olarak katılmak gibi anlamlara gelmektedir. İtaat eden kişi itaat ettiği kişinin emir ve taleplerini sorgulamadan, sonuçlarını düşünmeden yerine getirir. Örgütsel açıdan bakıldığında itaat kavramı, örgütte çalışan bireyin yasal otoriteye ve örgüt amaç ve hedeflerine uyum sağlaması demektir (Ertaş, 2019, s. 12).

Bireyler, kendilerine iletilen emirlere ve görevlere itaat etmek zorunda hissedebilirler, çünkü bu emirler genellikle belirli yaptırımlar veya talimatlarla iletilir. Ancak örgütsel bağlılık kavramı, bireyin içsel duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, dışsal yaptırımlar aracılığıyla bağlılık oluşturmak mümkün değildir. Çalışanların sadece bağlılık duygusuyla kuruma nasıl katkıda bulunacakları, tutumlarındaki değişikliklere bağlı olarak farklılık gösterir. Bağlılık oluşturulmadan önce, sadece itaatin neticesinde çalışanlar, kurum için nasıl değer sağlayabileceklerini anlamayabilirler ve yenilikçi düşüncelerini savunma konusunda çekimser kalabilirler (Çelik ve Demir, 2020, sayfa 36).

1.4.5. Sadakat

Sadakat, gerçek ve güvenilir bir arkadaş olmak, taahhütlerinize bağlı kalmak ve güvene veya gerçeğe ihanet etmemek anlamına gelir. Diğer bir deyişle sadakat; bir kimsenin bir lidere, bir örgüte, bir amaca ya da kuruluşa gönülden bağlılığı olarak tanımlanabilir. Örgütsel sadakat ise, özellikle bir kişinin kuruluşuna derinden bağlı olması ve örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutmasıdır. Örgütsel sadakat ile örgütsel bağlılık benzerlik gösterir ancak sadakat daha da yoğun duygular içerir ve daha çok psikolojik bir olgudur. Örgütsel bağlılık ancak çalışanın örgütte beklentileri karşılandığı sürece devam ederken, Sadakat çoğu zaman karşılık beklemeden ve çoğunlukla kişinin itibarına ve bir grup veya hedefle olan bağlantısının gücüne bağlıdır. Bir kişiyi, kişisel hedefleri karşılandığı sürece bir kuruluşa tutabilen bağlılığın aksine, sadakat, kişisel koşullar ne olursa olsun, kuruluşa kalmak anlamına gelir. Yani özetle sadakat, derin ve sarsılmaz bir bağlılığı temsil eden daha güçlü ve tek taraflı bir bağlılık biçimidir (Koç, 2009, ss. 203-204).

Bağlılık ve sadakat, oldukça yakın kavramlardır, her iki kavramda bir gruba veya kuruluşa ait olma duygusunu içerir. Ancak sadakat bağlılıktan çok daha güçlü ve tek taraflı bir psikolojik olgudur. Sadakat tek yönlüdür çünkü sadakat duyan kişi sadakatinin

karşılığında hiçbir şey beklemez; kişisel itibar ve nüfuzla ilgilidir. Öte yandan örgütsel bağlılık, bireyin örgüt içindeki kendi hedefleri ve çıkarlarıyla ilgilidir ve örgütte kalmak bu hedef ve amaçlara fayda sağladığı sürede örgütte kalmayı sağlar. Ancak sadakat, kişisel kazancın ötesine geçerek duygulara ve organizasyonla bağlantıya öncelik verir.

Örgütsel sadakat genellikle bireyin kendisini sürekli olarak örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirdiği uzun süreli bir bağlılıktan ortaya çıkar (Yücel ve Kenan, 2023, s. 120).

1.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın karmaşıklığı bu kavrama birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlar geliştirilmesine neden olmuştur. Araştırmacılar bu çalışmalar ile çalışanların kuruluşlarıyla ilişki kurma şeklini ve çalışanın örgütte kalma veya örgütten ayrılma isteklerine neyin sebep olduğunu anlamaya çalışırlar. Bu yaklaşımlardaki en önemli fark, bağlılığın çalışanın örgütle bağlantısını ortaya koyan psikolojik yönüne odaklanıp odaklanmadıkları ve kişinin orada çalışmaya devam etme kararını hangi faktörlerin etkilediğini inceleyip incelemedikleridir. Başka bir deyişle, çalışanların kuruluşlarına bağlılıklarını neyin sağladığını ve bu bağlılığın onların şirkette kalma kararlarını nasıl etkilediğini anlamakla ilgilidir (Uygur, 2009, s. 17).

Örgütsel bağlılık çalışmalarında araştırmacılar bağlılık kavramını üç ana şekilde sınıflandırır: tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık. Bu sınıflandırmalar, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların kavrama farklı açılardan bakmış olmaları nedeniyle ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranışçılar, çalışanların örgütlerine ilişkin tutum ve inançlarını incelemeyi içeren tutumsal bağlılığa daha fazla önem verirler. Öte yandan sosyal psikologlar, çalışanların eylem ve davranışlarının örgüte bağlılıklarını nasıl gösterdiğini inceleyen davranışsal bağlılığa odaklanma eğilimindedir. Dolayısıyla bu iki farklı bakış açısı, örgütsel bağlılık çalışmalarında bu farklı sınıflandırmaların yapılmasına yol açmıştır (Gül, 2002, s. 39).

1.5.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, örgütsel davranış uzmanları tarafından kullanılan bir terimdir ve çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesini ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için örgüte kalma arzularını ifade eder. Bu bağlılık türü, bireylerin örgüte duygusal bir bağlılık geliştirdikleri ve bu bağlılığın, manevi ödüller

karşılığında gerçekleşen bir tür alışveriş ilişkisi olduğu bir durumu yansıtmaktadır (Eren ve Bal, 2015, s. 45).

Birçok örgütsel davranış araştırmacısının farklı teoriler geliştirerek açıkladığı tutumsal bağlığa dair yaklaşımların öncüleri kabul edilebilecek araştırmacılar ve teorileri aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1.1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılık kavramını sınıflandıran çalışmaların başında gelmektedir. Etzioni, örgütlerin üyeleri üzerindeki etkisinin ve gücünün, bireylerin örgüte yakınlığından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yakınlık derecesine göre üç ana kategoriye ayırmıştır (Gül, 2002, s. 43).

Ahlaki bağlılık: Ahlaki yakınlık ya da ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türü, örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmeye ve örgütün otoritesiyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türü olumlu ve yoğun düzeyde bir bağlılığı yansıtmaktadır. Dolayısıyla ahlaki bağlılık, örgütsel norm ve değerlerin dikkate alındığı ve ödüllerdeki değişikliklerden etkilenmediği durumlarda ortaya çıkar. Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amacını ve yaptığı işi takdir eder ve işini her şeyin üstünde tutar (Gül, 2002, s. 43).

Çıkara dayalı bağlılık: Çıkara dayalı bağlılık veya hesaplı sadakat, ahlaki bağlılığa kıyasla mesafeli bir ilişkiyi ifade eder. Bu bağlılık türüne sahip çalışan bağlılık düzeyini motivasyonuna göre ayarlar. Başka bir deyişle, bu bağlılık türü, işgörenin benmerkezci ilişkisini yansıtır. Çalışan endüstri standartlarına göre bir görevi üstlenir ve karşılığında verilen ödül ve tazminatlara odaklanır (Balay, 2000, ss. 19-20).

Yabancılaştırıcı bağlılık: Yabancılaştırıcı yakınlık, bireyin davranışlarının ciddi biçimde kısıtlandığı durumlarda ortaya çıkar. Bu tür bağlılık, üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak algılaması durumunda ortaya çıkar. Ayrıca yabancılaşma yoluyla kişi psikolojik olarak örgüte bağlı olmasa bile üye kalmaya zorlanabilir (Balay, 2000, ss. 19-20).

Sonuç olarak, Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılık konusunda değerli bir etik çerçeve sağlasa da potansiyel olarak bireysel motivasyonları göz ardı ettiği ve bağlılığı etkileyen çeşitli faktörleri dikkate almadığı gerekçesi ile eleştirilmiştir. Eleştirmenler,

modelin bireyler ve bağlamlar arasında değişebilen kişisel ve kurumsal değerlerin karmaşık etkileşimini tam olarak açıklayamayacağını savunmuşlardır (Newton ve Shore, 1992, s. 277).

1.5.1.2. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Wiener, bağlılık kavramını araçsal bağlılık ile normatif-ahlaki bağlılık arasındaki farka dayandıran teorik bir modelin kurucusudur (Balay, 2000, s. 16).

Wiener araçsal bağlılığı; hesapçı, faydacı, ben merkezci ve kişisel çıkara dayalı olma olarak tanımlarken, Normatif-ahlaki bağlılığı ise değerlere veya ahlaki normlara dayanmak olarak ifade etmektedir. Bu ahlaki ve normatif inançlar, oto kontrol görevi görür ve çalışanı örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek şekilde davranmaya yönlendirir. Bu nedenle, araçsal bağlılık faaliyetleri çalışanın kendi faydasına yönelimi iken, Normatif bağlılık faaliyetlerin ise örgütsel eğilimleri vardır. Burada her iki bağlılık türünü dengeleyen politikalar geliştirerek karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki geliştirmek mümkündür. Örgüt, çalışanın isteklerini karşılarken bunun karşılığında çalışanın örgüte maksimum katkıyı sunmasını bekler. Bu durum çalışanın çıkarına olduğu sürece çalışan örgütten ayrılmak istemeyecek ve ona sadık kalacaktır. Öte yandan örgüt üzerindeki psikolojik baskı araçsal değildir ve çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığıdır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine kendini adanmıştır. Çalışan örgütün değerleriyle bütünleşmiş ve onları benimsemiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, başka bir deyişle örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; Hedefler ve değerlerle ilgili olarak çalışanın rolüne, araçsal güdülemeden bağımsız olarak örgütün faydasına olacak şekilde bağlılık göstermesidir. Bağlılığı normatif bir ahlaki süreç olarak gören bir yaklaşımda, Örgütlerdeki bireysel davranışları, kişisel ahlaki normlar tarafından yönlendirilir. Bu nedenle davranışsal faaliyetler içselleştirilmiş normatif baskılar tarafından yönlendirildikleri için artık desteğe veya cezaya dayalı değildirler. Her iki bağlılık türünün davranışları nasıl etkilediğine bakacak olursak; Araçsal bağlılık, bireyi kendi faydasına yönlendirir ve bu bağlılık türü ile motive olan çalışan organizasyondan ne alabileceklerine odaklanırlar. Normatif-ahlaki bağlılıkta ise, çalışan davranışı örgütsel amaç ve değerlerle tutarlı olur. Bu bağlılığa sahip insanlar, bu hedefleri destekleyecek şekilde çalışırlar çünkü onları gerçekten önemserler. Sonuç olarak, araçsal bağlılık, kendi kendinize elde edebileceğiniz şeydir; Normatif-ahlaki bağlılık ise örgütün değerleri ve hedefleriyle gerçek bir bütünleşmedir (Wiener, 1982, ss. 418-428).

1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığa yönelik pek çok farklı yaklaşım olmasına rağmen, bu yaklaşımlar arasında tam bir fikir birliğinin bulunmadığını belirtmiştir. Onlara göre farklı terimlerin kullanılması, ölçüm yöntemlerinin çeşitlenmesi, örgüt ile üyeleri arasındaki psikolojik ilişkiyi tanımlayan değişkenlerin net bir şekilde tanımlanamaması gibi faktörler bu durumun temelini oluşturmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'a göre bu farklı yaklaşımların ortak paydası, üyelerin örgüte olan psikolojik bağlılıklarıdır. Bu bağlılık düzeyi, üyelerin örgütün bakış açısını ne ölçüde benimseyip içselleştirdiğine bağlı olarak değişir. Örgüte olan psikolojik bağlılık üç boyutludur; uyum, Özdeşleştirme ve İçselleştirme (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 292).

Uyum bağlılığı: Bir kuruluşun üyeleri, kendi değerlerini dışlayarak kuruluşun değerlerini ve başarılarını onurlandırmaktan gurur duyabilir. Bu süreçte kişinin tutum ve davranışları zamanla örgütün değerleriyle örtüşebilir ve bu da doyumla sonuçlanabilir. Bu bağlılık türünde örgüt üyelerinin davranışları örgütün amaçlarına göre standartlaştırılır. Çalışanlar bu bağlanma biçimi ile temel olarak cezaları engellemek ve kazanımlardan faydalanmayı amaçlarlar.

Özdeşleştirme bağlılığı: Örgüt üyeleri aktif olarak örgütün bir parçası olmaya çalışırlar. Bu bağlamda örgütteki diğer gruplarla etkileşime girerek tutum ve davranışlarını o yönde değiştirirler. Bu süreçte örgüt üyeleri grubun fikirleriyle özdeşleşir ve grup üyeliğinden gurur duyarlar.

İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık türünde örgüt üyelerinin kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında mutlak bir uyum vardır. Üyeler örgütte uygulanan davranışa, görüşe veya kurala gerçekten inandıkları ve sahiplendikleri için uyarlar. Bu bağlamda organizasyonu içselleştirirler ve içsel bağlılığı geliştirirler.

O'Reilly ve Chatman (1986) yukarıda tanımlanan üç alt boyutu örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak sunmaktadır. Bu üç boyut birbirinden bağımsız olup örgüt üyelerinin psikolojik durumuna, kişisel özelliklerine ve örgütün yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, ss. 292-293).

1.5.1.4. Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

Katz ve Kahn, insanların bir kuruluşa bağlılıklarının aldıkları ödüllere bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu ödülleri iki kategoriye ayırarak açıklamışlardır: iç ödüller ve dış ödüller.

İçsel ödüller: Bunlar, bir organizasyondaki rolünüzü yerine getirirken elde ettiğiniz kişisel duygular ve tatmindir. Yaptığınız işten gerçekten keyif aldığınızda ve organizasyonun değerlerine inandığınızda, içsel ödüller sizi yönlendirir.

Dış ödüller: Bunlar, çalışmanız karşılığında aldığınız para gibi somut ödüllerdir. Eğer işin kendisi ya da kurumun değerlerinden çok, esas olarak maaşla motive oluyorsanız, dış ödüllerden etkilenirsiniz.

Buradaki anahtar fikir, kuruluşa olan bağlılığınızın niteliğinin, daha çok içsel mi yoksa dışsal mı motive olduğunuza bağlı olmasıdır. Eğer içsel motivasyona sahipseniz, bağlısınız çünkü kuruluşun değerlerine gerçekten inanıyorsunuz ve bu bağlılığı eylemlerinizi ifade ediyorsunuz. Öte yandan, eğer para gibi dış ödüller birincil motivasyonunuzsa, genellikle sadece bu ödüller karşılığında, araçsal bir şekilde bağlısınız demektir. İnsanların dış ve araçsal ödüllere daha fazla bağlı olduğu organizasyonlarda, özellikle bu dış ödüllerin tehdit edilmesi veya azaltılması durumunda bağlılıklarını kaybetme riski daha yüksektir (Balay, 2000, s. 19).

1.5.1.5. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılığa yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütlere katılım modelinden ilham alarak örgütsel bağlılığa yönelik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Etzioni'nin modeli, organizasyonlarda mevcut olan uyum sistemlerine ve bireylerin kendilerini bu sistemlere nasıl uyum sağladığına odaklanmaktadır.

Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık veya bağlanma modeli, örgütsel bağlılığın açıklanmasında oldukça geçerli olmasına rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı literatürde yeterince ilgi görmemiştir. Bunun temel nedenlerinden biri Etzioni'nin modelinin karmaşıklığıdır. Etzioni'nin modeli duygusal açıdan yüklü iki bağlılık biçimini ortaya koyuyor: ahlaki ve yabancılaştırıcı. Ancak bu iki formun tamamen bağımsız mı olduğu yoksa karşıt kavramları mı temsil ettiği tam olarak açık değildir. Eğer bunlar zıt anlamda kullanılırsa yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılığın olumsuz karşılığı olacaktır ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramını gereksiz

kılacaktır. Penley ve Gould, bu iki bağıllık biçiminin bağımsız boyutlar olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kullanımda yabancılaştırıcı bağıllık, ahlaki bağıllığın tersini temsil etmez; daha ziyade ahlaki bağıllığın yokluğuna işaret eder (Penley ve Gould, 1988, ss. 43-59).

Etzioni, Kanter'in bakış açısının aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve buna bağlı bağıllık türünün geçerli olabileceğini öne sürmektedir. Ancak gerçekte organizasyonlar birden fazla uyum sistemine ve bağıllık türüne aynı anda sahip olabilir. Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağıllık türünün bir arada var olabileceğini ileri sürmektedir.

Etzioni'nin modelini temel alan Penley ve Gould, örgütsel bağıllığın üç boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir: ahlaki bağıllık, hesaplayıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık.

Ahlaki bağıllık, örgütsel hedeflerin kabulüne ve onlarla özdeşleşmeye dayanır. Bu tür bağıllıkta birey kendisini örgüte adar ve örgütün başarısının ya da başarısızlığının sorumluluğunu üstlenir.

Hesaplayıcı bağıllık, doğası gereği işlemseldir ve çalışanların yaptığı katkılar karşılığında ödül ve teşvik beklentisine dayanır. Organizasyon belirli faydalara ulaşmanın bir yolu olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık ise bireylerin örgütün iç ortamı üzerinde kontrol sahibi olmadığı veya alternatif iş fırsatlarına sahip olmadığı algısından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, yabancılaştırıcı bağıllığa sahip bireyler, organizasyondan gelen ödül ve cezaların performansa dayalı bir şekilde değil, rastgele dağıtıldığını hissederler. Bu duygular örgüt içinde kapana kısılmışlık duygusuna yol açabilmektedir

Ayrıca Penley ve Gould (1988) farklı örgütsel bağıllık türlerinin farklı değişkenlerle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Örneğin ahlaki bağıllık, üyeliği sürdürme çabalarıyla ilişkilidir. Kişinin işine aşırı bağıllığı, normal saatlerin ötesinde çalışması veya eve iş götürmesi gibi davranışları içerir. Hesaplayıcı bağıllık daha çok kendini sunma taktikleriyle ilgilidir çünkü kendini iyi sunmak, ek sorumluluklar talep etmek veya kişinin katkılarını vurgulamak gibi eylemleri içerir. Son olarak yabancılaştırıcı bağıllık, kişinin kariyeri üzerinde algılanan kontrol eksikliği ile ilgilidir ve organizasyon içindeki çaresizlik duygusuyla ilişkilidir (Penley ve Gould, 1988, ss. 43-59).

Özetle, Penley ve Gould'un örgütsel bağlılığa yaklaşımı, Etzioni'nin modeli üzerine inşa edilmiş olup, üç boyutlu bir bakış açısı önererek modelin bazı sınırlamalarına değinmektedir. Bu yaklaşım, farklı bağlılık türlerinin bir arada var olabileceğini ve her türün örgütsel bağlamda farklı davranış ve algılarla ilişkili olduğunu kabul eder.

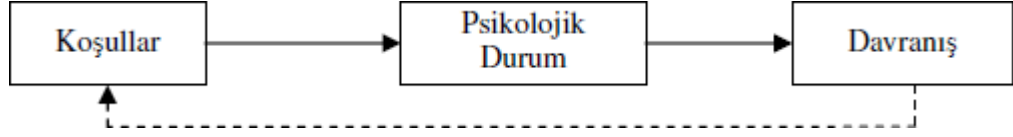
1.5.1.6. Mowday'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Mowday örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık türü olarak ele almaktadır. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleri hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir. Bu onların duygusal bağları ve kuruluş için çalışmaya istekli olmaları ile ilgilidir çünkü kendilerini örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleştirirler. Davranışsal bağlılık ise çalışanların örgütü destekleyen gerçek eylem ve davranışlarıyla ilgilidir. Organizasyona fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunma konusundaki kararlılıklarından kaynaklanır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 40).

Bu iki bağlılık türü arasında ilginç bir ilişki vardır. Tutumsal bağlılık, davranışlar açısından bağlılığa yol açabilir ve bunun tersi de doğrudur; çalışanlar kararlı davranışlarda bulunduklarında, onların kuruma olan duygusal bağlarını güçlendirebilir. Örgütsel davranışa odaklanan araştırmacılar bağlılığa genellikle tutumsal bir perspektiften bakarlar. Bağlılığı, bireyin çalışma ortamını nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak oluşan ve sonuçta onları organizasyona bağlayan duygusal bir bağ olarak görüyorlar. Başka bir deyişle bağlılık, kişinin örgütle ne kadar güçlü bir şekilde bütünleştiği ve ona bağlı olduğudur (Çöl ve Ardıç, 2008, s. 159).

Özetle tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle olan duygusal bağıyla ilgiliyken, davranışsal bağlılık ise örgütü desteklemek için yaptığı eylemlerle ilgilidir. Bağlılığın bu iki yönü birbiriyle bağlantılıdır ve birbirini etkileyebilir.

Tutumsal (Duygusal) bağlılık; esasen bir çalışanın çalışma ortamını değerlendirdiğinde ortaya çıkan duygusal bir tepkidir. Bu duygusal bağ, çalışanı örgüte bağlayan şeydir. Basitçe ifade etmek gerekirse bağlılık, çalışanların duygusal olarak örgüte ne kadar derinden dahil olduklarını ve bağlı olduklarını ölçer (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

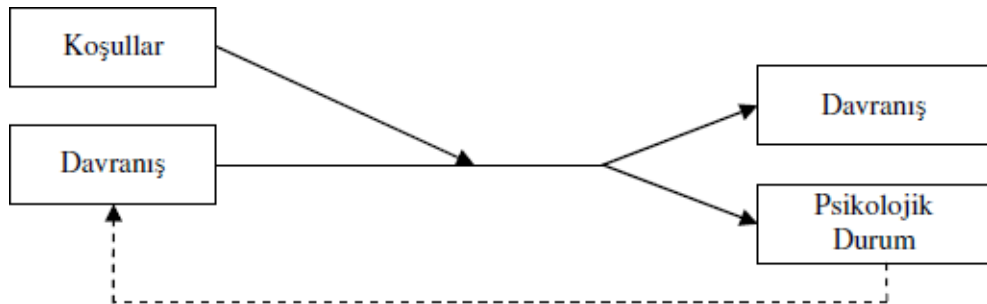


Şekil 1. 1. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Allen ve Meyer, 1991, s.63).

Şekil 1.1’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Buradaki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışan davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan örgütüne bağlılık duymaktadır.

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Davranışsal bağlılık; çalışanların kuruluşlarındaki davranışlarına odaklanır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar, örgütlerinin davranışlarını ödüllendirmesi veya cezalandırması nedeniyle örgütlerine dahil olurlar. Davranışsal bağlılık, çalışanların belirli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu tür bağlılık, çalışanların organizasyonlarındaki eylemlerinin sonuçlarına dayanmaktadır. Örneğin bir çalışan örgütünde yüksek performans gösteriyorsa örgüt onu ödüllendirebilir ve böylece çalışanın örgüte bağlılığı artabilir. Dolayısıyla bir çalışanın örgütünde kötü bir performans sergilemesi durumunda örgüt onu cezalandırabilir ve dolayısıyla çalışanın örgüte olan bağlılığını zayıflatabilir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).



Şekil 1. 2. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı (Allen ve Meyer, 1991, s.63).

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi çalışan davranışları belirli koşullar nedeniyle kalıcı hale gelmekte ve çalışanı psikolojik olarak örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın bu psikolojik durumu geri bildirim etkisi yaratarak çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

Davranışsal bağlılık, örgütün davranışından ziyade çalışanın davranışında gelişir. Örneğin bir çalışanın davranışı sonrasında bazı faktörlerin etkisi altında davranışına devam eder ve bir süre sonra bu davranışa bağlanır. Zamanla, söz konusu davranışı barındıran veya haklı çıkaran tutumlar gelişerek davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991, ss. 61-89).

1.5.1.7. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı anlamaya yönelik önemli yaklaşımlardan bir diğeri Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelidir. Allen ve Meyer'in yaklaşımı örgütsel bağlılık araştırmalarının temel taşlarından biri olmuştur. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç bileşenden oluştuğunu öne sürmektedirler: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık.

Duygusal Bağlılık; Modelin ilk bileşeni olan duygusal bağlılık, çalışanın duygusal bağlılığını ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bileşen önemli ölçüde ampirik destek almıştır ve örgütsel bağlılığın özü olarak kabul edilmektedir. Duygusal bağlılık, daha yüksek iş tatmini, daha düşük işten ayrılma niyeti ve artan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Duygusal bağlılık şartları: Çalışanlar arasında duygusal bağlılığın gelişimi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Ana başlangıç noktaları değişen yönetim, destekleyici bir çalışma ortamı ve özgün kurumsal iletişimdir. Değişim liderleri çalışanlara ilham verir ve motive eder, güven ve bağlılık duygusu geliştirir (Eisenbeiss vd., 2008, ss. 1438-1446).

Sonuç olarak duygusal bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde derin bir etkisi vardır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha bağlı, daha memnun olma ve örgütten gönüllü olarak ayrılma olasılıkları daha düşük olma eğilimindedir. Daha iyi iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tanımının ötesine geçme isteği gösterirler. Duygusal bağlılığın öneminin farkında olan kuruluşlar, olumlu bir çalışma kültürünün teşvik edilmesi, özgün liderliğin teşvik edilmesi, beceri gelişimi için fırsatlar sağlanması ve açık ve şeffaf iletişim kurma gibi teşvikler ile çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırmaya çalışırlar. Örgütsel bağlılık kavramının önemli bir bileşeni olan duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle kurabilecekleri derin duygusal bağlara ışık tutmaktadır. Duygusal bağlılığı anlamak, çalışan bağlılığı, elde tutma ve genel kurumsal başarı hakkında fikir verir. Organizasyonlar geliştikçe, olumlu ve üretken

bir çalışma ortamı yaratmak için duygusal bağlılık düzeyini yüksek tutarlar (Mathieu ve Zajac, 1990a, ss. 171-194).

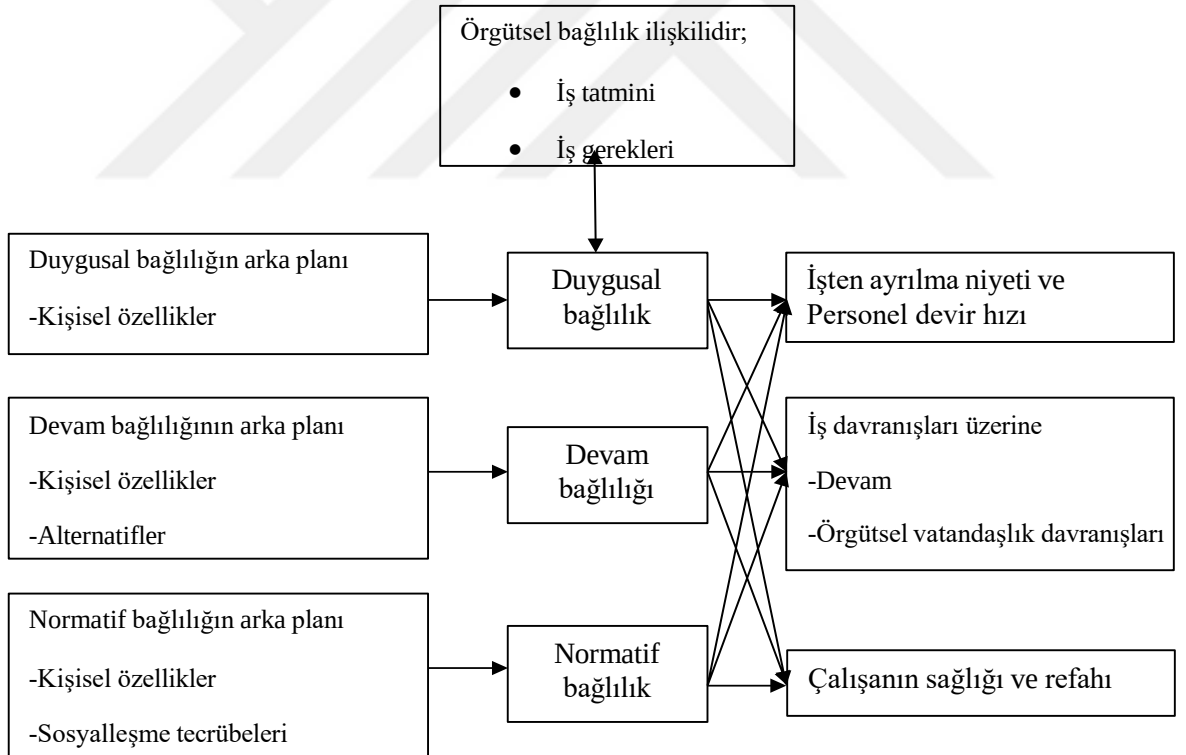
Devam Bağlılığı; Örgütten ayrılmanın getireceği algılanan maliyetlerle ilgilidir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmanın getireceği potansiyel kişisel maliyetlerin farkında olmasıyla karakterize edilir. Ayrılmanın finansal veya kariyerle ilgili algılanan sonuçları nedeniyle kuruluştaki kalma zorunluluğu hissini temsil eder. Bağlılığın bu boyutu, çalışanların kalmayı istemekten ziyade ne ölçüde kalmaya mecbur hissettiklerini yansıtır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, ss. 698-714).

Devam bağlılığı, algılanan iş alternatifleri, organizasyona yapılan yatırımlar ve ekonomik bağımlılık gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Örgütten ayrılmanın önemli kişisel maliyetlere yol açacağına inanan çalışanların, daha yüksek düzeyde devam bağlılığı geliştirme olasılıkları daha yüksektir (Shore ve Wayne, 1993, ss. 774-780).

Devam bağlılığının doğasını anlamak, kuruluşların işgücünü etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Kuruluşlar, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri ortamlar yaratmaya çalışmalı ve onların devam bağlılığına olan bağımlılıklarını azaltmalıdır. Örgütsel bağlılık modellerinin hayati bir bileşeni olan devam bağlılığı, çalışanların elde tutulması ve örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Her ne kadar çalışanların kurumdan ayrılmasını engellese de, yüksek düzeyde devam bağlılığının her zaman olumlu kurumsal sonuçlara yol açmayabileceğinin kabul edilmesi önemlidir. Kuruluşlar, çalışanların zorunluluktan ziyade kendi tercihleriyle bağlı olduğu, daha yüksek düzeyde katılım ve memnuniyeti teşvik eden işyerleri yaratmaya çalışmalıdır (Meyer vd., 2012, ss. 1-16).

Normatif Bağlılık; Bir çalışanın ahlaki veya etik görev duygusu nedeniyle örgütte kalma isteğini ifade eder. Normatif bağlılık, çalışanları kuruluşlarında kalmaya zorlayan derin bir ahlaki veya etik bağlılıkla karakterize edilir. Yapılacak doğru veya sorumlu şey olduğuna dair inancı temsil eder. Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar, algılanan bir görev veya yükümlülüğü yerine getirmek zorunda olduklarını hissettikleri için örgütte kalabilirler. Normatif bağlılık, örgütsel etik, değerlerin uyumu ve etik liderlik gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Çalışanlar, organizasyonlarını etik olarak algıladıklarında ve kişisel değerleri organizasyonun değerleriyle uyumlu olduğunda yüksek düzeyde normatif bağlılık geliştirme olasılıkları daha yüksektir (Meyer ve Parfyonova, 2010, ss. 283-294).

Normatif Bağlılığın Sonuçları: Normatif bağlılığın hem çalışanlar hem de organizasyonlar için önemli sonuçları vardır. Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar daha iyi iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik davranış sergileyebilir. Potansiyel dış fırsatlar karşısında bile kuruluşlarına sadık kalmaları muhtemeldir. Normatif bağlılığın öneminin farkında olan kuruluşlar, bunu geliştirmek için adımlar atabilirler. Güçlü bir etik kültürü teşvik etmek, değer uyumunu teşvik etmek ve etik liderliği uygulamak, çalışanların normatif bağlılığını teşvik eden temel stratejilerdir. Kuruluşlar aynı zamanda yüksek normatif bağlılık sergileyen çalışanları da tanımalı ve ödüllendirmelidir. Örgütsel bağlılık modellerinin ayrılmaz bir parçası olan normatif bağlılık, çalışan bağlılığının etik ve ahlaki boyutlarına ışık tutmaktadır. Normatif bağlılığı anlamak, çalışan davranışı, etik davranış ve kurumsal başarıya dair içgörü sağlar. Organizasyonlar geliştikçe, etik ve sorumlu bir çalışma ortamı yaratmada standartlara bağlılığın teşvik edilmesi gerekmektedir (Özutku, 2008, ss. 79-97).



Şekil 1.3. Üç bileşenli bağlılık modeli (Erdoğan, 2019, s. 20)

Şekil 1.3’de yer alan üç bileşenli bağlılık modelinde, bağlılığın her bir bileşenin çalışan devir hızıyla negatif; çalışanın devamlılığı, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer örgütsel faaliyetler ile değişen oranlarda pozitif ya da negatif ilişki

söz konusu olabilmektedir. Özet olarak çalışan davranışları üzerinde en iyi pozitif etki yapan bileşen duygusal bağlılık iken onu normatif bağlılık izlemekte, devam bağlılığının ise çalışan davranışı ve performansına etkisi ya nötr kalmakta ya da negatif yönlü olmaktadır (Erdoğan, 2019, s. 20).

1.5.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Örgütsel davranışçılar, çalışanın tutum ve inançlarının örgüte bağlılığı üzerindeki etkisini inceledikleri “tutumsal bağlılık” kavramı üzerinde çalışırken sosyal psikologlar "davranışsal bağlılık" kavramını tercih etmişlerdir. Bu kavram, bağlılığın dışa vurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgütle uyum sağlama durumlarına bağlı olarak örgüte bağlanma süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisine değil, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlılık geliştirirler (Eren ve Bal, 2015, s. 45).

Sosyal psikoloji alanındaki araştırmacılar, organizasyonun amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve çalışanlara yönelik davranışını vurgulayarak bağlılığı yönlendiren faktörleri araştırır. Davranışsal bağlılık sadece örgütün özelliklerinden değil, aynı zamanda çalışanın geçmiş deneyimlerinden de kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre çalışanlar, geçmiş deneyimlerinden yararlanarak davranışlarını örgütün beklentileriyle uyumlu hale getirir. Çalışan geçmişte örgüte verdiği emek ve örgüt için harcadığı zamanı dikkate alarak tutum ve davranışlarını örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirir. Bu süreçte çalışan sadece amaç ve hedeflere uyum sağlamakla kalmaz zamanla örgütün politikaları ve stratejilerine karşı bir inanç geliştirir. Böylece Çalışan örgütte kalabilmek adına daha fazla fedakârlık ve daha üstün çaba gösterir (Köse, 2014, s. 66).

1.5.2.1. Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancik, bağlılığın tamamen bireyin tutum ve davranışlarının uyumlu hale getirilmesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu, eylemlerin çalışanın inandığı ve düşündüğü amaç ve hedeflerle aynı olması gerektiği anlamına gelir. Çalışan inançlarını eylemleriyle ilişkilendirdiğinde daha kararlı hale gelir. Salancik bağlılığı, davranışlarınız ile inançlarınız arasındaki bağlantı olarak tanımlamaktadır.

Bazen çalışanlar kendilerini tutum ve eylemlerinin tam olarak eşleşmediği bir durumda bulabilirler. Örneğin bir çalışan paraya ihtiyacı olduğu için sevmediği bir işte

kalabilir. Bu gibi durumlarda tutumları davranışlarıyla örtüşmeyecektir. Ancak işten ayrılmadığı için olumsuz tutumlarını değiştirmeye çalışacaktır (Samedov, 2006, s.89).

Bağlılığın oluşması için belirli bir davranışı sürdürme arzusuna sahip olmak ve bu davranışın tersine çevrilmesini veya iptal edilmesini zorlaştıran belirli faktörlere bağlı olmak gerekir. Çalışan bir kuruluştaki çalışmak için bilinçli bir karar verdiğinde ve fikrini kolayca değiştiremediğinde, kuruluşa bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen, 1991, s. 69).

Salancik'e göre bağlılık, düşündüklerinizle yaptıklarınız arasındaki uyuma dayanır. İnançlarınız ve eylemleriniz uyuşmuyorsa stres yaşayabilirsiniz. Tutumlarınız ve davranışlarınız uyumlu olduğunda bağlılık artar. Tüm davranışlar bağlılığa eşit derecede katkıda bulunmaz; Bağlılık üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olan açık, geri döndürülemez ve gönüllü eylemlerdir (Gül, 2002: 49).

1.5.2.2. Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker, insanların özellikle ayrılmayı düşündüklerinde neden bir kuruluşa bağlı kalabileceklerini açıklamak için "yan bahisler" adı verilen bir kavram ortaya attı. Bu yan bahisler, insanların iş yerlerine yaptıkları yatırımlar gibidir ve belirli maliyetlerden kaçınmak için yapılır. Bu maliyetler, toplumun beklentilerini takip etmek, bürokratik kurallarla uğraşmak, belirli bir sosyal imajı sürdürmek, hatta aile meseleleri gibi iş dışındaki kaygılar gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir (Özcan, 2008, s. 10).

Becker çalışanların örgüte bağlılığını sağlayacak olan yan bahis kaynaklarını sosyal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört başlık altında toplamıştır (İlsev, 1997, ss. 31-34).

Sosyal Beklentiler: Bir kişi toplumun kendisinden belirli bir şekilde davranmasını beklediğini bildiğinde bu beklentilere uygun davranmaya çalışır buda bir bağlılık duygusu geliştirebilir. Bu durum ahlaki bir anlaşma gibidir.

Bürokratik Düzenlemeler: Becker, bazı bürokratik kuralların yan bahisler yaratabileceğine dikkat çekmiştir. Örneğin, bir emeklilik planına katkıda bulunuyorsanız ve işinizden ayrılmak istiyorsanız, o plana yatırdığınız parayı kaybedersiniz. Yani bu kurallar kendinizi kalmaya mecbur hissetmenize neden olabilir.

Sosyal Etkileşimler: Başkalarının sizin hakkınızda olumlu düşünmesini istediğinizde, tamamen dürüst olmamak anlamına gelse bile, onların beklentilerine uygun

şekilde davranacaksınız. Bu bağlılık, başkalarını hayal kırıklığına uğratmak istememekten kaynaklanabilir.

Sosyal Roller: Bazen insanlar rollerine ve onlarla birlikte gelen beklentilere o kadar alışır ki, farklı rollere uyum sağlamakta zorlanırlar. Bu aynı zamanda bağlılığa da yol açabilir.

Becker, insanlar bunlara daha fazla yatırım yaptıkça bu yan bahislerin zamanla arttığını ifade eder. Dolayısıyla yaşıyor ve işinizde harcadığınız zaman, oluşturduğunuz bağlılığın iyi göstergeleri olabilir. Yaşınız ilerledikçe ve kıdeminiz arttıkça, daha fazla yatırım yaptığınız için ayrılmak zorlaşır. Özetle Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ister finansal ister sosyal ister psikolojik olsun, çeşitli yatırımlar nedeniyle hissettiğiniz bağlılıkla ilgilidir. Ne kadar çok yatırım yaparsanız, organizasyona o kadar bağlı olursunuz çünkü ayrılmak, o yatırımları kaybetmek anlamına gelir (Gül, 2002, s. 49).

1.5.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları

Tutumsal bağlılık kavramını yeniden boyutlandıran Reichers “çoklu bağlılık” kavramını geliştirmiştir. Reichers (1985), örgütsel bağlılığı sadece bireylerin örgütün amaçlarına ve değerlerine olan bağlılıkları olarak tanımlayan mevcut tanımların eksik olduğunu düşünmüştür. Reichers’e göre, çalışanın örgüte bağlılık göstermesinin nedeni sadece örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesi değil, bunlarla beraber örgütle ilişki tüm paydaşların amaçlarının örgüt amaçlarıyla koordinasyonunun sağlanması ile ilgili bir durum ki buda çoklu bağlılık anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2019, s. 19).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar bağlılığın çoğunlukla örgütün tamamına duyulduğu varsayımına dayanır ancak çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde yer alan farklı unsurların sebep olabileceği bağlılık düzeylerinin de farklı olacağı tezine dayandığından tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmalarından ayrılmaktadır (Gül, 2003, s. 83).

Çoklu bağlılık teorisine göre, çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinin nedenleri farklılaşabilmektedir. Örneğin, bir çalışan kuruluşun piyasaya uygun fiyatla kaliteli ürün temin etmesinden dolayı bağlılık hissederken, başka bir çalışan örgütün çalışanlara verdiği değer nedeniyle bağlılık hissedebilir. Veya başka çalışan örgüt yönetiminin çalışana karşı tutum ve davranışlarından etkilenip bağlılık geliştirebilir.

Özetle bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sunan örgüt içi ve örgüt dışı tüm unsurlar çok bağlılığın oluşmasına katkı sunar (Aras, 2016, s. 37).

1.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel Bağlılığın, iş tatmini, iş verimliliği ve işten ayrılmaların azalması gibi bir takım olumlu sonuçlarının varlığı dikkate alındığında, bu bağlılığı etkileyen faktörlerin örgütler için önemi ve söz konusu faktörlerin analizinin gerekliliği sonucu çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlık altında toplanabilir;

- Kişisel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Çevresel Faktörler

1.6.1. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler

Çalışanların çalıştıkları örgütte olan bağlarını etkileyebilecek önemli faktörlerin başında çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi gibi kişisel özellikler gelmektedir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılığa nasıl etki edebilecekleri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlere ilişkin literatür bilgilerine kısaca yer verilmiştir.

1.6.1.1. Yaş

Özellikle son yüzyılda teknolojiye gelişmeler, küreselleşen ekonomik faaliyetler ve oldukça çeşitlenen iş kollarının da etkisi ile iş gücü, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı da dahil olmak üzere birkaç kuşağın yan yana çalışmasıyla giderek daha fazla çeşitlendi. Bu çeşitlilik, farklı yaş gruplarının organizasyonlarını nasıl algıladıkları ve örgütte nasıl etkileşimde bulunduklarıyla ilgili soruları gündeme getiriyor.

Mevcut teori, yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla genellikle daha adanmış olduklarını ve kuruluşlarına önemli ölçüde katkıda bulunduklarını öne sürmektedir. Bu argüman, insanların yaşlandıkça işlerine daha fazla bağlı olma eğiliminde oldukları fikrine dayanmaktadır. Bu artan bağlılık genellikle daha yüksek iş tatmini ve organizasyondaki rollerinden memnuniyet ile bağlantılıdır (Özkaya vd., 2006, s. 80).

Yaş ile örgütsel bağlılığın genel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalar, bireylerin yaşlandıkça örgütlerine olan bağlılıklarının daha da arttığını göstermiştir. Bunun nedeni, yaşlı çalışanların kariyerlerinde mevcut işlerini bırakıp yeni bir işe geçmenin daha riskli hale geldiği bir noktaya ulaşması olabilir. Mevcut organizasyonlarına çok fazla yatırım yapmışlar ve genç çalışanlara göre daha güçlü olabilecek bir bağlılık duygusuna sahipler. Bu bireyler, örgütten genel memnuniyetleri düşük olsa bile işlerinden tatmin olabilirler. Araştırmacılar ayrıca insanların yaşlandıkça organizasyon içindeki konumlarının iyileşme eğiliminde olduğunu ve daha fazla deneyim kazandıklarını belirtiyor. Bu, daha yüksek kurumsal bağlılığa yol açabilir çünkü yeteneklerine ve zaman içinde edindikleri bilgilere daha fazla güvenirlir. Başka bir deyişle, aynı kuruluştaki uzun süre kalmak hem kendilerine hem de kuruluşa güven oluşmasına yardımcı olur ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir (Örenç, 2023, s. 33).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak, çeşitliliğe sahip ve kararlı bir iş gücü yaratmayı amaçlayan kuruluşlar için çok önemlidir. İşverenler, eğitim, kariyer gelişimi ve emeklilik planlaması da dahil olmak üzere İK politikaları ve uygulamalarında yaşa bağlı farklılıkları dikkate almalıdır. Ek olarak, her yaştan çalışana değer veren olumlu bir organizasyon kültürünün teşvik edilmesi, Örgütteki her kademedeki çalışan işgörenlerin bağlılığını arttırabilir (Allen vd., 2013, ss. 345-376).

Sonuç olarak örgütler açısından hem yaşlı, hem genç çalışanların avantaj ve dezavantajları bulunsun da, iş tecrübeleri, tatmin düzeyleri, yeni bir iş macerasına atılma konusunda gençlerden daha az hevesli olmaları gibi bir çok nedenden ötürü yaşlı çalışanların örgütsel bağlılıklarının gençlere kıyasla daha fazla olabileceği söylenebilir.

1.6.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar karışık sonuçlar üretmiştir. Bazı araştırmacılar kadınların örgütlerine daha bağlı olduklarını öne sürerken bazıları da cinsiyet ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu öne sürüyor. Örneğin Avustralya'da yapılan bir araştırma, cinsiyet faktörlerinin kuruluşa bağlılık, işyerinde birliği teşvik etme isteği ve sorumluluk duygusuyla nasıl ilişkili olduğunu anlamayı amaçlamıştır. Araştırma cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Özkaya vd., 2006, s. 80).

Bir diğerk araştırma, kadınların erkeklere kıyasla işlerine daha bağılı olduklarını ortaya koyuyor. Bu sonuç, kadınların sıklıkla evlilik ve çocuk bakımıyla ilgili endişelerle karşı karşıya kalmasıyla bağlantılı olabilir ve bu da onları yeni iş fırsatlarını keşfetme konusunda daha tereddütlü hale getirebilir. Ancak bu konudaki araştırma ortamı oldukça çeşitlidir. Bazı çalışmalar cinsiyetin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair farklı bakış açıları önermektedir. Örneğin bir bakış açısına göre erkekler, kuruluşlarında genellikle daha iyi pozisyonlar ve daha yüksek maaşlar elde ettikleri için daha bağılı olma eğiliminde olurlar. Diğerk taraftan, başka bir bakış açısı, kadınların rollerine ve katkılarına odaklandıkça işlerine erkeklerden daha az bağılı olabileceğini öne sürüyor (Küçüközkan, 2015, s. 20).

Özetle cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin farklı görüşler ve araştırma bulguları bulunmaktadır. Bazı araştırmalar kadınların daha yüksek bağlılık sergileme eğiliminde olduğunu vurgularken, diğerkleri yalnızca örgütte kalma bağlılığı açısından cinsiyet farklılıklarını vurgulamaktadır. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusu araştırılmaya devam etmektedir ve araştırmalar, çalışılan belirli yönlerle bağılı olarak bunun farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak; cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerin çok yönlü bir etkileşimidir. Bağlılık düzeylerinde cinsiyet farklılıkları olmasına rağmen, bunlar doğuştan değil, daha ziyade faktörlerin birleşiminin sonucudur. Kuruluşlar, cinsiyet eşitsizliğini ele alan ve cinsiyete bakılmaksızın tüm çalışanların kuruluşa bağlılığını teşvik eden kapsayıcı ortamlar yaratmayı sağlamalıdır (Küçüközkan, 2015, s. 20).

1.6.1.3. Eğitim düzeyi

Eğitim genellikle iş fırsatlarının, becerilerin ve kariyer gelişiminin temel belirleyicisi olarak görüldüğünden, eğitimin örgütsel üzerindeki etkisini anlamak hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için değerli bilgiler sağlayabilir.

Bir çalışanın eğitim düzeyi ile çalıştığı kuruluşa olan bağlılığı arasındaki ilişkinin boyutları konusunda araştırmalar farklı sonuçlar ortaya koyuyor. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, ileri eğitime sahip olan çalışanların genellikle daha fazla iş fırsatına sahip olduklarını düşünmeleri ve bu düşüncenin onları mevcut pozisyonlarına daha az bağılı hale getirmesi olabilir. Ancak tüm çalışmaların bu fikri desteklemediğini belirtmekte fayda var. Bazı araştırma bulguları, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık

üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu düşüncesiyle örtüşmemektedir. Daha basit bir ifadeyle, bazı çalışmalar yüksek eğitilmiş bireylerin daha fazla iş seçeneği nedeniyle kuruluşlarına daha az bağlı olabileceğini öne sürerken, tüm araştırmalar bu bakış açısıyla aynı fikirde değil (Özkaya vd., 2006, s. 80).

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasında negatif bir ilişki olduğu düşüncesinin bir başka nedeni, yüksek eğitilmiş çalışanların sıklıkla iş ile ilgili eğitimler alması ve çeşitli organizasyonlara kolaylıkla uyum sağlayabileceklerine inanmalarıdır. Bu onların mevcut işyerlerine daha az bağlı hissetmelerini sağlayabilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azalmasına katkıda bulunan bir diğer faktör de yüksek eğitilmiş çalışanların sahip olabileceği ve örgütün tam olarak karşılayamayacağı beklentilerin artmasıdır. Öte yandan bazı araştırmalar, eğitim seviyeleri arttıkça bireylerin kişisel inisiyatif alma, sorumluluk alma ve bağımsız kararlar verme konusunda daha yetenekli hale gelme eğiliminde olduğunu öne sürüyor. Bağımsız ve sorumlu bir şekilde hareket etme yeteneğinin artması, onları farklı fırsatları değerlendirmeye yönlendirebilir. Özetle, yüksek eğitim seviyeleri bazen beklentiler ve diğer fırsatları keşfetme güveni gibi çeşitli faktörler nedeniyle daha düşük örgütsel bağlılığa yol açabilir (Çolakoğlu vd., 2009, s. 80).

Sonuç olarak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, bireysel özelliklerin, örgütsel faktörlerin ve sosyal etkilerin belirleyici olduğu bir etkileşimdir. Daha yüksek eğitim seviyeleri örgütsel bağlılığın belirli boyutlarını güçlendirebilse de kuruluşların bu ilişkinin işlediği daha geniş bağlamı dikkate alması gerekir. Bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara göre uyarlanmış eğitim programları hem çalışanlara hem de kuruluşlara fayda sağlayan, bağlı ve vasıflı bir işgücünün gelişimini teşvik edebilir (Mathieu ve Zajac, 1990b, ss. 171-194).

1.6.1.4. Medeni durum

Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir diğer kişisel faktör ise çalışanların medeni durumudur. Direkt olarak medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışan çalışma sayısı oldukça azdır. Yapılan çalışmalarda ise medeni durum odak noktası yerine kontrol değişkeni olarak ele almaktadır. Mevcut sınırlı araştırmalara göre, medeni durum ile bağlılık arasında ılımlı bir pozitif bağlantı var gibi görünüyor, ancak bu ilişkinin altında yatan nedenler tam olarak incelenmemiştir. Kabul gören teori, evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha fazla mali sorumluluk altında olmaları nedeniyle işlerine karşı daha büyük bir yükümlülük ve bağlılık duygusu hissettikleri yönündedir. Ancak bu,

oyundaki dinamikleri daha iyi anlamak için daha fazla araştırma yapılmasının faydalı olabileceği bir alandır (Hoş ve Oksay, 2015, s. 6).

1.6.1.5. Hizmet süresi

Genellikle deneyim ve görev süresinin bir göstergesi olarak görülen hizmet süresi, bir çalışanın işyerine olan bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışanın hizmet süresinin her aşaması için örgüte bağlanma şekli farklılaşır ve gelişir.

İlk hizmet ve sürekli hizmet süreleri: Çalışanlar genellikle çalışma sürelerinin başlarında daha fazla duygusal bağlılık gösterirler. Yeni görevle ilgili heyecan, kuruluşun yeni çalışanları entegre etme çabalarıyla birleştiğinde güçlü duygusal bağları oluşabilir. Ancak kıdem ve bağlılık arasındaki ilişki zamanla değişebilir. Çalışanlar deneyim kazandıkça ve örgüte yerleştikçe bağlılıkları devam bağlılığına dönüşebilir. Önemli bir zaman ve çaba yatırımı yapıldığını ve kurumdan ayrılmanın önemli bir kişisel maliyet getirdiğini hissedebilirler (Blau, 1985, ss. 277-288).

Bir kişinin bir kuruluş içindeki belirli bir iş veya pozisyonda harcadığı zaman, o kuruluşa olan bağlılık düzeyini etkileyebilir. Benzer şekilde, bir kişinin bir kuruluştaki çalıştığı toplam süre, yani hizmet süresi de onun bağlılığını etkileyebilir. Genel olarak hizmet süresi ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır; bu, çalışanların bir kuruluştaki daha fazla zaman geçirmesi nedeniyle bağlılıklarının artma eğiliminde olduğu anlamına gelir (Çöl ve Gül, 2010, s. 295).

Cohen (1993), çalışanların bir organizasyona daha fazla zaman ayırdıkça kazançlarında da bir artış yaşayabileceğini ve bunun da organizasyona olan bağlarını daha da güçlendirebileceğini öne sürmüştür. Bu bağlılık kariyerlerine ve mesleki gelişimlerine bir yatırım olarak görülebilir (Çöl ve Gül, 2010, s. 295).

Bağlılığın hem çalışanın yaşıyla hem de hizmet süresiyle olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu görmek yaygındır. Ancak bazı araştırmalar yaş ve kıdemle ilgili doğrudan etkilemediğini öne sürüyor. Araştırmacılar, bağlılıkla ilişkilerini anlamak için farklı yaş gruplarını ve çeşitli hizmet sürelerini incelediler. Becker gibi bazıları bu faktörler ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağlantı bulmuştur. Öte yandan Ritzer ve Trice gibi araştırmacılar kıdem ile organizasyona yapılan yatırım arasında güçlü bir ilişkinin altını çiziyor (Çöl ve Gül, 2010, s. 295).

Ayrıca yaş ve kıdem, bağlılığın farklı yönlerini farklı şekilde etkileyebilir. Örneğin, yaş ve kıdem çoğunlukla duygusal bağlılıkla ilişkilendirilirken kıdem, devam bağlılığıyla ilişkilendirilme eğilimindedir. Dolayısıyla, yaş ve kıdem birbiriyle ilişkili olsa da bunların bir kuruluş içindeki bağlılığın çeşitli boyutları üzerinde farklı etkileri olabilir.

1.6.2. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerin yanında örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel kültür, örgütün yönetim tarzı ve liderliği, işin niteliği, örgütün uyguladığı ücret ve ödüllendirme politikaları, örgütün büyüklüğü ve yapısı gibi örgütün kendisinden kaynaklanan birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Aşağıda bu faktörler ayrı ayrı kısaca açıklanmıştır.

1.6.2.1. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet kavramının kökleri Adams'ın Eşitlik Kuramına dayanmaktadır ve bu teori, çalışanların işyerindeki adaleti nasıl algıladıklarına odaklanmaktadır. Çalışanlar kendi başarılarını meslektaşlarının başarılarıyla ve diğer organizasyonlardaki benzer durumlarla karşılaştırırlar. Eğer bu karşılaştırmaları adil buluyorlarsa örgütlerinin adil olduğuna inanıyorlar. Örgütsel adaleti anlamının bir başka yolu da değişim teorisidir. Çalışanlar eğitimlerini, becerilerini, deneyimlerini ve çabalarını organizasyon içindeki başarılarına göre değerlendirirler. Çalışanların kendilerine adil davranılmadığını hissetmeleri, artan devamsızlık, geç kalma ve hatta istifa gibi olumsuz tepkilerin yanı sıra performanslarının düşmesine de yol açabilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014, s. 2).

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adaleti nasıl gördükleriyle ilgilidir. Adil bir örgütte çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak algırlar. Bu kuruluşlar uygulamalarında keyfi olmaktan ziyade adaleti ve eşitliği ön planda tutmaktadır. Çalışanlar, bir kuruluşun adil olup olmadığına ilişkin kararlarını yönetimin işleri nasıl ele aldığına dayandırır. Genel adalet algıları, yönetimin nasıl davrandığına ilişkin görüşleri tarafından şekillenir. Çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inandıklarında, yöneticileriyle daha iyi iş ilişkileri kurma ve örgütün bir parçası olarak kendilerini değerli hissetme eğilimi gösterirler. Ancak özellikle ödüllerin dağıtılması konusunda adaletsizlik görürlerse, organizasyona olan bağlılıkları azalabilir, bu da olumsuz değerlendirmelere ve organizasyonel faaliyetlere katılımın azalmasına yol açabilir (Akgündüz ve Güzel, 2014, s. 2).

Örgütsel adalet üç boyuta ayrılabilir: dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti. Dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, terfiler ve maaşlar gibi sonuçların veya ödüllerin adaletinin değerlendirilmesini içerir. Prosedür adaleti, bu sonuçlara yol açan süreçlerin adilliğiyle ilgilidir. Prosedürel adaletle yakından ilişkili olan etkileşim adaleti, iletişim, nezaket ve dürüstlük gibi örgütsel uygulamaların kişilerarası yönlerine odaklanır (Akgündüz ve Güzel, 2014).

Örgütler örgütsel adaleti ön planda tutarak örgütsel bağlılığı artırabilirler. Adil politikaların, açık prosedürlerin, saygılı iletişimin ve etkili iletişimin uygulanması çalışanların katılımını teşvik edebilir. İK uygulamaları, örneğin performans değerlendirmelerinde, terfilerde ve ödüllerde adaleti sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Örgütsel adalet, örgütün genel sağlığını ve başarısını etkileyen örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin boyutlarını ve bunların bağlılık üzerindeki etkisini anlayarak kuruluşlar, çalışanların sadakatini, katılımını ve uzun vadeli bağlılığını teşvik eden adil ve kapsayıcı bir çalışma kültürü yaratabilirler (Colquitt vd., 2001, ss. 425-445).

1.6.2.2. Örgütsel güven

Güven ve bağlılık organizasyonlarda çok önemli roller oynar ancak bunların farklı kavramsal temelleri vardır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüyle bağlantısı ve katılımıyla ilgilidir. Bu bağlılık ne kadar güçlü olursa, çalışanın gönüllü olarak işten ayrılma olasılığı da o kadar az olur. Güven ise çalışanların örgütlerinin hedeflerine ve liderlerine olan inançlarıyla ilgilidir. Bu hedeflerin değerlendirilmesi ve kuruluşun eylemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Güven yüksek olduğunda sıkı kontrole daha az ihtiyaç duyulur (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 40).

Bazı araştırmacılar güveni örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olarak görürken, diğerleri iş tatminini bağlılığın bir göstergesi olarak görmektedir. Gerçekte bu faktörler (güven, iş tatmini ve bağlılık) birbiriyle ilişkilidir ve kolektif olarak çalışan davranışını ve genel kurumsal verimliliği etkiler. Çalışanlar aynı organizasyon içindeki rollerini değiştirdiğinde iş tatmini artabilir ve bu da zamanla organizasyonel bağlılığı ve güveni artırabilir (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 40).

Temelde, kuruluşun adil muamele ve destek algısı, çalışanlar arasında güven ve bağlılığın geliştirilmesinde etkilidir. Bu olumlu ortam, kuruluşun genel etkinliğini ve işgücünün sadakatini etkiler (Taşkın ve Dilek, 2010, s. 40).

1.6.2.3. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını şekillendirmede önemli bir rol oynayan birbiriyle ilişkili iki yapıdır. Örgüt kültürü, çalışma ortamını tanımlayan ve bir örgüt içindeki bireylerin davranışlarına rehberlik eden paylaşılan değerleri, inançları, normları ve uygulamaları ifade eder. Öte yandan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlı hissetmeleri ve örgütle özdeşleşmeleri, çaba gösterme ve örgüte sadık kalma konusunda istekli olmalarını sağlayan boyuttur (Meyer vd., ss. 299-326). Bu iki kavram arasındaki ilişki iki yönlüdür; çünkü organizasyon kültürü, çalışanın bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir ve bireyin bağlılığı da organizasyon içindeki kültürü etkileyebilir.

Araştırmalar, çalışanların kişisel değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu değerler ve uygulamalarla karakterize edilen pozitif ve güçlü bir organizasyon kültürünün, daha yüksek düzeyde kurumsal bağlılığı teşvik etme eğiliminde olduğunu göstermiştir (Chatman vd., 2016, ss. 542-548). Bu tür ortamlarda çalışanların aidiyet duygusu hissetmeleri, iş tatmini yaşamaları ve örgüte daha fazla bağlılık göstermeleri daha olasıdır. Öte yandan, kendini adanmış çalışanlar olumlu bir kültürün sürdürülmesine ve pekiştirilmesine katkıda bulunabilir. Bağlılıkları, kültür ve bağlılık arasındaki uyumu güçlendiren güçlendirici bir döngü oluşturarak örgütün kültürel değerlerini ve normlarını geliştirmek için bir katalizör görevi görebilir (Meyer vd., 2012b, ss. 1-16).

Sonuç olarak, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki dinamik ve birbirini güçlendiren bir ilişkidir. Bir kuruluş içindeki kültür, çalışanların gösterdiği bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir, buna karşın kendini adanmış çalışanlar örgüt kültürünün korunmasına ve geliştirilmesine etki edebilir ve katkıda bulunabilir. Bu birbirine bağlılık, çalışanların katılımını ve genel kurumsal başarıyı artırmanın bir yolu olarak bağlılığı teşvik eden bir kültürün geliştirilmesinde kuruluşların öneminin altını çizmektedir.

1.6.2.4. Yönetim tarzı ve liderlik

Çalışanların çalıştıkları kuruluşa bağlılığını etkileyen temel faktörlerden bir diğeri de mevcut yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, bir yöneticinin çalışanlarla olan etkileşimleri yoluyla kuruluşun hedeflerine nasıl ulaştığını ifade eder. Temel olarak yöneticilerin ekiplerini nasıl oluşturduklarını ve motive ettiklerini özetlemektedir. Bir organizasyonda uygulanan spesifik yönetim tarzı, çoğunlukla hem çalışanların hem de organizasyonun

değer ve hedeflerine dayanır ve çalışanların hissettiği bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, Cohen'e (1992) göre esnek ve katılımcı bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Yöneticiler çalışanlarına güvendiğinde ve onlara saygılı davrandığında, onları organizasyona değerli katkıda bulunanlar olarak gördüklerinde, bu durum örgütsel vatandaşlık ve bağlılık duygusunu geliştirir (Koç, 2012, s. 55).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda örgüt içindeki politika ve uygulamalardan da büyük ölçüde etkilenir. Bu politika ve stratejiler mevcut yönetim tarzıyla yakından bağlantılıdır. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim tarzının benimsendiği organizasyonlarda, politika ve stratejilerin şekillenmesinde çalışanların görüş ve fikirleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsayıcı yaklaşım, çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır ve bu da kuruma duygusal bağlılığı artırır. Tam tersine, çalışanları küçümseyen veya azarlayan olumsuz bir yönetim tarzı, onların özgüvenlerine ve özsaygılarına önemli ölçüde zarar verebilir. Çalışanların önerilerini ve şikayetlerini göz ardı etmek, kendilerini değersiz hissetmelerine ve dışlanmalarına neden olabilir, yönetime olan güvenlerini aşındırabilir ve potansiyel olarak kuruluşa olan bağlılıklarını azaltabilir (Koç, 2012, s. 55).

Temelde yöneticilerin ekipleriyle etkileşim şekli, gösterdikleri güven ve saygı düzeyi ve çalışanların girdilerini ne ölçüde dikkate aldıkları, çalışanların kuruma bağlılıklarını belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır.

Liderlik, insanları belirli hedeflere ulaşmak için bir araya getirme ve onları bu hedeflere doğru yönlendirme becerisidir. Liderler, çalışanlarının görüşlerine gerçekten değer verdiğinde ve dikkate aldığına, çalışanlarda şükran duygusu oluşur ve örgüte daha güçlü bir bağlılık sağlanır (Rowden, 1999; Akt. Yaman, 2023). İşcan'a (2006) göre bir liderin her çalışana adil davranması, çalışanların motivasyonunu artırır. İyi yönetilen etkili liderlik, çalışanlarda olumlu davranış ve tutumları destekler ve teşvik eder (Yaman, 2023, s. 20).

Daha basit bir ifadeyle iyi liderlik, insanları ortak hedefler etrafında birleştirmeyi, onların katkılarına saygı duymayı ve değer vermeyi ve onlara adil davranmayı içerir. Bu yaklaşım çalışanları motive ettiği gibi örgütle olan bağlarını da güçlendirmektedir.

2.5.2.5. Örgütün büyüklüğü ve yapısı

Örgüt büyüklüğü ve örgütsel yapı bir örgütün başarısında belirleyici rol oynayan temel faktörlerdendirler. Örgütler otoriter yapılardan demokratik yapılara kadar çok farklı yapılarda olabilirler. Örgüt yapısı; hiyerarşi, emir komuta zinciri, yazılı prosedürlerin ve talimatların kullanımı ve kuruluşun işleyişini belirleyen diğer birçok ayrıntı gibi hususları kapsar. Bu unsurlar organizasyonun düzgün işleyişini sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar bu sistemin hayati bir bileşenidir ve kuruluşun yapısının onlar üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Örneğin çalışanlar, mesleki gelişimlerini ve iş tatminlerini etkileyebileceği için demokratik bir örgüt yapısında çalışmayı tercih edebilirler. Bu nedenle organizasyonun yapısı, çalışanların bağlılık düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Organizasyon içindeki herhangi bir belirsizlik veya ilgi eksikliği bu bağlılığı aşındırabilir (Kekül, 2023, s. 101).

Çalışanlar açısından baktığımızda organizasyonun büyüklüğü de önemli bir faktör. Başlangıçta büyük bir kuruluş çekici görünebilir ancak örgütsel bağlılığı çeşitli şekillerde etkileyebilir. Daha büyük organizasyonlarda iletişim zarar görme eğilimindedir. Karşılıklı iletişim sınırlanır, iş birliği olanakları azalır. Ayrıca karar alma süreçlerine katılım zorlu hale gelir ve bu da kuruluşun hedefleriyle uyum sağlamada sorunlara yol açabilir. Sonuç olarak, örgüt büyüdükçe örgütsel bağlılık düzeyinin genellikle azalması beklenir. Ancak, kurumsal bağlılık üzerindeki etkinin daha büyük organizasyonlarda çalışan çalışanlar için değişebileceğini unutmamak önemlidir. Bazıları, özellikle kuruluş yüksek hedefler belirlediğinde ve önemli miktarda gelir elde ettiğinde bağlılıkta bir azalma yaşamayabilir. Bu faktörler çalışanların organizasyon içindeki güvenini ve kararlılığını artırabilir (Kekül, 2023, s. 101).

1.6.2.6. Ücret ve ödüller

Çalışanların kuruluşlarıyla gerçek anlamda bağ kurabilmeleri için beklentilerinin karşılanması gerekir ve bu beklentiler genellikle ücret, ödüller ve diğer teşvikler gibi mali hususları içerir. Çalışanlar sıkı çalışmalarının ödüllendirildiğini gördüklerinde, bu onları organizasyona bağlılık konusunda motive eder. Bu nedenle yönetimin emeğin sömürülmemesini ve adil bir ücret sisteminin mevcut olmasını sağlaması hayati önem taşımaktadır (Kekül, 2023, s. 104).

Ödüllerin işlevi, çalışanlara kendi değerlerini ve çabalarının takdir edildiğini hissettirerek onları motive etmek, yaptıkları işin beğenildiğini göstermek ve kendilerini

takdir edildiklerini bilmelerini sağlamaktır. Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında bu tür örgütsel ödüllerin büyük bir önemi vardır. Çünkü örgütsel bağlılık, bir çalışanın geleceğe dair umutlarını bugünkü kazançlarla doldurması anlamına gelir. Bu, işverenler için, çalışanların şu an gösterdiği çabanın karşılığını bağlılık olarak gördüğü bir ücretle eş anlamlı hale gelebilir.

Personelin elde ettiği maddi veya manevi ödüller, beğeni ve takdirler, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Özellikle bu ödüller, personelin beklentileri ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçildiğinde motivasyon açısından daha etkili olurlar. Ödüller, mali olarak aylık ücret, prim, ikramiye gibi şeyler olabileceği gibi, manevi olarak onaylama, destekleme, terfi, gelecekteki hedefler, konum ve övgü gibi unsurları da içerebilir. Bu ödüller, çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgüte bağlılık duygusunu güçlendirmek için önemli bir araçtır (Topal, 2019, s. 36).

1.6.2.7. İşin niteliği ve önemi

Bir çalışanın çalıştığı örgüte yönelik bağlılık düzeyi, yaptığı işin niteliğinden ve önem derecesinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Kuruluş içindeki belirli bir rolün önemi veya bunun daha geniş dış çevre üzerindeki etkisi, insanların yaşamlarını doğrudan şekillendirir. Motivasyon potansiyeli ve karmaşıklık düzeyi gibi işin özelliklerinin, kişinin işe bağlılığı üzerindeki derin etkisini vurgulamaktadır (Demir, 2023, s. 86).

Ayrıca kişinin rolüyle özdeşleşmesi, düzenli geri bildirim, sorumluluk duygusu ve karar verme yetkisine sahip olma gibi işle ilgili faktörler çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu bağlamda önemli bir unsur olarak iş zenginleştirme, çalışanlara kendi işlerini planlama ve kontrol etme konusunda yetki verilmesini ve onlara organizasyon içinde daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesini gerektirir. Yetki ve sorumluluk derecesinin yükseltilmesi, çalışan bağlılığının artmasına da yol açabilir (Demir, 2023, s. 86).

1.6.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanın demografik özelliklerin ve örgütün iç dinamiklerinden etkilenebileceği gibi örgüt dışı faktörlerden de etkilenebilmektedir. Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli örgüt dışı faktörler açıklanmıştır.

1.6.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bir kişinin hayatını idame ettirmek için yaptığı mesleği icra ederken sergilediği davranış ve tutumları ifade eder. Profesyonel çalışan mesleğiyle bütünleşir ve onu içselleştirir. Tanımsal açıdan, profesyoneller genellikle kendi çalışma standartlarını belirleyen, bu standartları içselleştiren, toplumsal bilinç ve özgürlük temayülüne sahip bireyler olarak tanımlanabilir. Profesyonellerin mesleklerine duydukları bağlılık nedeniyle, çalıştıkları kurumlardan beklenen davranış kalıplarının, profesyonelin kendi davranış biçimine ters düşmesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Profesyonel olarak faaliyet gösteren kişiler genellikle duygusal bağlılığa dayanmazlar ve bu nedenle kendileri için daha uygun bir iş fırsatı bulduklarında örgütsel bağlılık göstermeden kurumlarından ayrılabilirler (Eryılmaz, 2023, s. 52).

Profesyonellerin mesleklerini hayatlarının merkezine almaları ve meslekleri ile bütünleşmeleri bu kavramın örgütten ziyade meslekle bağlantılı olduğunu gösterir. Profesyoneller, mesleki gelişimleri için daha fazla çaba gösterirler ve meslekleri ile ilgili alanlarda kendi kurallarını koyar ve bu açıdan örgütten yarı bağımsız hissederler. Profesyonellerin mesleklerine ve mesleklerini yapış tarzlarına böyle bağlı olmaları örgütsel bağlılık açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Mesleki amaç ve hedefleri ile örgütsel amaç ve hedefler uyumsuz olur ise profesyoneller, meslekleri ile örgütleri arasında tercih yapabilirler. Bu durumda, işgörenlerin mesleklerini tercih etmeleri ve mesleki gelişimlerine odaklanmaları, örgütü ikinci plana atabilecekleri anlamına gelir (Köse, 2014, s. 80).

1.6.3.2. İş bulma olanakları

İşgörenlerin bağlılık düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri, alternatif iş imkânlarıdır. Bir çalışan, çeşitli iş seçeneklerinin olduğunu düşündüğünde, mevcut işiyle ilgili motivasyon kaybına uğrayabilir ve işe duyduğu ilgi azalabilir. Ancak, işgörenlerin mevcut işlerinde sahip oldukları ücret, sorumluluk düzeyi, esnek çalışma gibi avantajlar, başka bir işte bulamayacakları bir çekicilik yaratabilir. Bununla birlikte, deneyimli ve yetenekli işgörenlerin alternatif işlere bakışı, kendi yetkinliklerine bağlıdır. Bu kişiler, sahip oldukları becerileri nedeniyle daha iyi bir pozisyon ve şartlara sahip olabilecekleri başka bir iş düşünse bile, mevcut örgütlerine yüksek bağlılık duyabilirler. İşgörenlerin yetkinlik düzeyi ve aldıkları eğitim, alternatif iş imkânlarını etkiler. Bununla beraber

çalışılan ülkenin işsizlik oranı, ekonomik durumu ve sektörel koşullar da bu alternatifleri belirler (Aras, 2016, s. 47).

Bir işgörenin, mevcut çalışma ortamında başka iş fırsatlarına sahip olmaması, genellikle o kişiyi çalıştığı örgüte bağlılık göstermeye yönlendirir. Ancak, kişi eğer memnun olmadığı bir örgütte çalışıyor ve bunun bir zorunluluktan kaynaklandığı düşüncesinde ise, gönüllü olarak fazladan çaba göstermeyebilir ve örgütle kimlik bütünlüğü kuramayabilir. Alternatif iş imkanları, bireyin yaşadığı toplumla yakından ilişkilidir. Yüksek üretim ve ekonomik gelişmişliğin olduğu toplumlarda iş olanakları daha fazla olduğundan, işgörenlerin daha fazla seçenekleri olabilir, bu da örgütsel bağlılıklarını zayıflatabilir (Eryılmaz, 2023, s. 52).

1.7.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgüte duyulan bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Eğer örgütsel amaçlar çalışan tarafından anlaşılmaz veya kabul edilemezse, çalışanın yüksek bağlılığı örgütüne yarardan çok zarar verebilir. Ancak, örgütsel amaçlar çalışan açısından makul ve kabul edilebilirse, yüksek bağlılık seviyesinin etkili davranışlarla sonuçlanma olasılığı yüksektir (Balay, 2000, s. 59).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarıyla ilgili olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkide olduğu gözlemlenmiştir. İş doyumu, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteği gibi özellikle olumlu sonuçlar, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Diğer yandan, iş değiştirme ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar, bağlılıkla ters orantılıdır (Balay, 2000, s. 59).

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve bağlılık düzeylerinin çalışan ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından Çizelge 1.1’de özet haliyle maddeler halinde verilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007, ss. 37-61). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin hususlar çalışmanın ilerleyen bölümünde devamsızlık ve işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranı gibi alt başlıklar altında ayrıntılı olarak incelenecektir

Çizelge 1. 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
	Düşük Örgütsel Bağlılık	• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	• Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Bağlılık Düzeyleri	İlmlı Örgütsel Bağlılık	• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı iş görenler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	• Artan iş gören kıdemi, • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı iş devri, • Yüksek iş tatmini	• İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, • İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, • Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek Örgütsel Bağlılık	• İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	• Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren iş görenlere öfke ve düşmanlık besleme, • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

1.7.1. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi

Yüksek örgütsel bağlılık; Bireyin örgütün amacını ve hedeflerini tam anlamıyla benimsediği, tüm değerleriyle özdeşleştiği ve kendisini örgüte adanmış olduğu bağlılık düzeyini ifade etmektedir. Bu bağlılık seviyesindeki birey, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan çabayı sonuna kadar göstermektedir. Aynı zamanda, örgütte kalmak konusunda güçlü bir arzu duymaktadır.

Çeşitli araştırmalarda, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların genellikle örgüte daha fazla katkı sağladığına dair sonuçlar bulunmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük bağlılık düzeyine sahip olanlara göre daha iyi performans sergiledikleri de belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanın duygusal bağlılığının yüksek olması ile alakalı bir durumdur. Bu duygusal bağlılık, bireyleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgüt üyeliğinden memnuniyet sağlayan bir uzlaşma sürecinden ortaya çıkmaktadır (H. Koç, 2009, s. 207).

Olumlu Sonuçlar; Organizasyona olan yüksek bağlılık, dış etkenlere rağmen, genellikle arzu edilen bir durumdur. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, bireysel kariyerlerinde ilerleyebilir ve çeşitli durumları telafi edebilirler. Yüksek bağlılık örgüt tarafından ödüllendirilebilir ve böylece çalışan bağlılığı örgüt tarafından teşvik edilebilir. Yüksek bağlılık düzeyleri, örgüt üyelerini, örgütte biriktirmiş oldukları kazanımlarını kaybetme korkusuyla daha arzulu bir bağlılıkla çalışmaya yönlendirebilir. Yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, organizasyona güvenli ve istikrarlı bir iş gücü sağlarlar (Randall, 1987, s. 465).

Yüksek bağlılık seviyesindeki çalışanlar, örgüte güçlü bir tutum ve bağlılık eğilimleri sergilerler. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışana mesleki başarı ve ücret tatmini sağladığı gibi, örgüt de çalışanın sadakatine karşılık olarak ona yetki devrederek ve üst pozisyonlara terfi ettirerek bir şekilde ödüllendirir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işin kendisinden, örgütteki kariyerlerinden, yönetimden ve iş arkadaşlarından tatmin sağlarlar (S. Doğan ve Kılıç, 2007, s. 55).

Olumsuz Sonuçları; Yüksek düzeyde bağlılık, bireyin bireysel gelişimini kısıtlayabilir ve kişisel gelişimini sağlayacak fırsatları sınırlayabilir, ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği baskılayabilir. Bireylerin aşırı derecede bütünleşmelerinin grup içinde sorunlara neden olabileceği gibi bireysel yetkinlik eksik olduğunda, fedakârlık intihar riskini

artırabilir. Ayrıca, yüksek düzeyde bağlılık aile ilişkilerinde stres yaratabilir, çünkü iş ve aile rolleri birbirine bağlıdır. Kariyer başarısının uzun zaman alabileceği bir ortamda, iş rolüne aşırı bağlılık, aile çatışmasına veya reddedilmesine sebep olabilir. Yüksek düzeyde bağlılık, aynı zamanda kişisel yabancılaşma ve sosyal yabancılaşma gibi diğer ilişkilerde kayıplara neden olabilir. Bu durum, çalışanların benlik duygusunu ve başkalarıyla ilişki kurma yeteneklerini etkileyebilir (Randall, 1987, s. 465).

1.7.2. Orta örgütsel bağlılık düzeyi

Orta örgütsel bağlılık düzeyi; Çalışanın iş deneyinin fazla ancak örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin tam olarak gerçekleşmediği bir bağlılık düzeyidir. Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden yapılandırmasına karşı çıkarak, kişisel kimliklerini koruma konusunda direnç göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bazı değerlerini benimseme yeteneğine sahiptir, ancak tam anlamıyla bütünleşmezler. Örgütün beklentilerini karşılarken, aynı zamanda kişisel değerlerini koruma çabasını sürdürürler (Bayram, 2005, s. 136).

Olumlu Sonuçları; Çalışanlar, örgütün temel değerlerine ve hedeflerine önem atfederler ve bu durum örgüt perspektifinden olumlu bir şekilde değerlendirilir. Dolayısıyla, orta düzeyde bağlılık gösteren bireylerin örgütteki hizmet süreleri genellikle artar; sınırlı işten ayrılma isteği, düşük devamsızlık oranları ve sınırlı işgücü devri gözlemlenir (Agun, 2011, s. 52).

Olumsuz sonuçları; Ancak, üst düzey yöneticilerin bu tür çalışanlara karşı gösterdiği ilgi ve değer, yüksek düzeyde bağlılık gösterenlere kıyasla yetersiz olduğu belirtilmektedir. Bu durum, bireylerin motivasyonunu ve bağlılık düzeyini artırmaya engel olabilir. Ayrıca, kısmi bağlılık duyan bireylerin kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında kalması, karar alma süreçlerinde aksaklıklara neden olabilir ve bu durum işte belirsizliklere yol açabilir (Agun, 2011, s. 52).

Ancak, ılımlı bağlılık düzeyinin her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığı da ifade edilmelidir. Bu düzeydeki çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşayabilirler. Bu durum, kararsızlık ve örgütün etkisiz işleyişine neden olabilir (Bayram, 2005, s. 136).

1.7.3. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi

Düşük seviyeli örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanların gerçekte örgütlerinin hedefleri ve değerleri ile bütünleşmesinden söz edilemez. Çalışanlar genellikle örgütlerinden yana hayal kırıklığına uğrarlar. Örgütte kalmaya devam etmelerinin tek nedeni, iş bulamama endişesi veya daha iyi seçeneklere sahip olmama gibi nedenlerle kalmak zorunda olduklarını hissetmeleridir. Çalışanın örgütte kalması örgüte bağlı olmasından değil buna mecbur olmasıyla alakalı bir durumdur. Çoğunlukla, başka bir yerde daha iyi bir fırsatla karşılaştıklarında büyük ihtimalle organizasyondan ayrılırlar. Dolayısıyla, düşük örgütsel bağlılık, esasen çalışanların işyerlerinden memnun olmadığı ve başka seçenekleri olmadığını düşündükleri için orada oldukları anlamına gelir (Toksöz, 2015, s. 135).

Olumlu sonuçları: Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde bir çalışanın örgüte güçlü bağlarla bağlı olmaması kendi kişisel amaç ve hedeflerine yönelmesine ve bu sayede yaratıcılığının ve gelişiminin artmasına neden olabilir. Aynı zamanda, örgüte düşük bir bağlılık hissettiği için alternatif iş fırsatlarını araştırma eğiliminde olabilir. Bu durum, insan kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasına katkı sağlayabilir. Bireyin örgüte sınırlı bağlılık duyması, onun kendi gelişimine odaklanmasına ve farklı iş seçeneklerini değerlendirmesine olanak tanır. Aynı zamanda, örgüt içinde daha esnek ve gayri resmi iletişim sistemlerinden faydalanarak, potansiyel sorunlara daha hızlı ve etkili bir şekilde çözüm bulunabilir. Bu, örgütün maliyetli sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olabilir (Bayram, 2005, s. 135).

Olumsuz Sonuçları: örgüte düşük bağlılık gösteren çalışanlar, sadece bireysel görevlere odaklanmamakla kalmayıp aynı zamanda grup bağlılığı oluşturmak konusunda da pek istekli değiller. Düşük örgütsel bağlılık, dedikodu, itirazlar ve şikayetlerle sonuçlanabilir, bu da örgüte zarar verebilir. Müşteri güveni azalabilir, yeni durumlara uyum sağlanamayabilir ve gelir kayıpları meydana gelebilir (Balay, 2000, s. 62).

Örgütsel bağlılığın düşük olması örgüt içinde remi olmayan zararlı iletişim yöntemlerinin artmasına neden olabilir. Örgüt içinde yayılan resmi olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit edebilir ve üst yönetimin meşruiyetini sorgulanır hale getirebilir. Bu durumda, örgütün itibarı zedelenir ve sağlıklı bir iletişim ortamı sarsılır. Bu nedenle, düşük örgütsel bağlılık sadece çalışanlar arasındaki ilişkileri

etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütün genel başarısını da olumsuz yönde etkileyebilir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 54).

Düşük örgütsel bağlılık genellikle iş değişiklikleri ve negatif davranışlarla ilişkilendirilir. Araştırmalara göre, işten ayrılma oranları, devamsızlık ve gecikme gibi olumsuz davranışlar, düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar arasında daha yaygındır. Bu çalışanlar genellikle iş yerinde uzun vadeli kalmayı düşünmezler, alternatif iş fırsatlarını araştırabilirler. Ayrıca, düşük bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün amacına uyum sağlamakta zorlanabilir, yeni durumlara adapte olamayabilir ve bu da gelir kayıplarına yol açabilir (Randall, 1987, s. 463).

1.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bağlılığın seviyesine göre olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Genel anlamda bağlılık kavramı pozitif faktörlerle ilişkilendirilse de örgütün amaç ve hedeflerini anlamamış bir çalışanın geliştirdiği kör bir bağlılık hem çalışanın kendisine hem örgüte yarardan çok zarar verebilir. Örgütsel bağlılığın; devamsızlık, işe geç gelme, iş gücü devir hızı veya oranı, iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi birçok faktörü doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği söylenebilir. İş performansı kavramı bu çalışmanın temel değişkenlerinden biri olması nedeni ile ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir. Diğer kavramlara ise aşağıda kısaca değinilmiştir.

1.8.1. Devamsızlık ve işe geç kalma

Devamsızlık, Çalışanın işte bulunması gereken dönemde işe gelmemesidir. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların devam oranlarının da yüksek olması beklenir. Çünkü işine ve organizasyona bağlı olan çalışanlar, işlerini severek ve isteyerek yapacaklardır. Çalışanların motivasyonu yüksek olduğunda, psikolojik problemler veya hastalık gibi mazeretlerle işten uzaklaşma eğilimleri azalacaktır. Dolayısıyla, çalışanların işe devamlılığı, işletmeye duydukları bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Uslu, 2012, s. 47).

Araştırmalar, yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların işe devamsızlık oranlarının, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre belirgin derecede daha düşük olduğunu

göstermektedir. Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, devamsızlık ve işe geç kalmanın genellikle daha genç, kıdemi az, evli, kadın, düşük eğitim seviyesine sahip ve azınlık gruplara mensup çalışanlarda daha yaygın olduğunu göstermektedir. Devamsızlık, bu kişisel demografik değişkenlerin yanı sıra daha düşük bağlılığı temsil eden faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir, ancak çalışanların kişisel durumlarında da etkili olabilir (Türkoğlu, 2011, s. 51).

İşe geç gelme, bir çalışanın çalışmaya başlaması gereken saatlerden daha sonra işine başlamasıdır. İşe geç gelme oranı, belirli bir zaman diliminde işe geç kalınan günlerin toplamının o zaman dilimindeki iş günlerine bölünmesiyle hesaplanır. Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasındaki ilişki önemlidir ve negatif yöndedir. Araştırmalar, çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin artmasıyla işe geç gelme davranışının azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, işe bağlı olan çalışanlar genellikle işe geç gelme eğiliminde değildirler. Çalışanların işe geç gelme davranışı, işe bağlılıklarının bir göstergesi olarak kabul edilir. Örgüte duyulan bağlılık, çalışanların olumlu duygularını ve tutarlı davranışlarını şekillendirir. İşe geç kalmama, bu bağlamda önemli bir unsurdur. Araştırmalar, örgüte bağlılık duyan çalışanların katılım ve verimliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışanların işe geç gelme olasılığının düşük olması beklenir (Vur, 2014, s. 68).

1.8.2. İşten ayrılma niyeti

Düşük örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha yüksek olabileceği belirtilmektedir. Araştırmalar, işten ayrılma niyetinin genellikle düşük örgütsel bağlılık ve iş doyumundaki eksikliklerin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, yüksek örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti, bireyin örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar vermesi veya böyle bir niyet taşıması olarak tanımlanabilir. Araştırmacılar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri olumsuz ve aktif davranışlar olarak değerlendirirler. Örgütsel bağlılık, doğrudan işten ayrılma niyetini etkiler. Bu niyet, çalışanın başka iş fırsatları arayıp aramayacağını veya işten ayrılma düşüncesi taşıyıp taşımadığını belirler. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık gibi üç boyutlu örgütsel bağlılık, genellikle örgütten ayrılma

niyetiyle negatif bir ilişki içindedir. Özellikle duygusal örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir(Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, ss. 159-160).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinden ayrılmak istediğini belirtmek yerine, uygun bir ortam sağlandığında ayrılabilceğini ifade eder. Ancak bu niyet, gerçek anlamda işten ayrılma eylemine dönüşmese bile personelin iş yerindeki deneyimini etkileyebilir. İş yerindeki stres, memnuniyetsizlik, örgüte duyulan güvensizlik, düşük örgütsel bağlılık seviyeleri ve verimlilikte yaşanan azalmalar gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma eğilimlerine neden olabilir (Özdemir ve İsmailçebi, 2020, s. 263).

1.8.3. İşgücü devir oranı

İşgücü devri, bir örgütteki çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni kişilerin istihdam edilmesinin sıklığını ifade eder. Yüksek işgücü devir oranları, örgütler için her zaman büyük bir maliyet unsuru oluşturur. Yeni personel temini, eğitimi ve işe alışma süreçleri gibi maliyetlerin yanı sıra, zaman kaybına da neden olur. İşgücü devri aynı zamanda çalışanların moral seviyelerinin düşmesi, verimliliklerinin azalması gibi hesaplanmayan sonuçları da beraberinde getirebilir(B. Koçak, 2015, s. 55).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların genellikle örgütlerinde kalmayı istemeleri ve örgütün çıkarlarını koruyarak çalışmaya devam etmeleri beklendiği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır(Küçük, 2015, s. 26).

Sonuç olarak her faaliyet konusundaki işletmeler için geçerli olmakla beraber, özellikle hizmet üreten örgütler için iş gücü devir oranı hayati önemdedir. Çünkü hizmet üreten örgütlerin maliyetlerinin önemli bir kısmını personel giderleri oluşturur ve kalifiye personel işlerin sağlıklı yürütülmesi için elzemdir. Kalifiye personelin yetişmesi ise zaman ve maliyet gerektiren bir durumdur. İş gücü devir oranının yüksek olması kuruluşun sürekli olarak zaman ve maddi kayıplarının büyümesine neden olacaktır. Bu nedenle örgütün çalışanlarının örgütsel bağlılığını yükselterek, devir oranını düşürmesi gerekmektedir.

2. İŞ PERFORMANSI

Kâr amacı gütsün veya gütmesin tüm işletmelerin kuruluş amaçları ve hedefleri vardır. İşletmeler bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için personeller çalıştırır ve özellikle hizmet işletmelerinde personel harcamaları işletme giderlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için bu giderlere karşılık çalışan performansının yeterli düzeyde olması örgütlerin hayatta kalabilmesi için elzem bir konudur. Araştırmanın bu bölümünde iş performansı kavramı açıklanacak, performans yönetimi, performans değerlendirme aşamaları üzerinde durulacak ve iş performansı ile örgütsel bağlılık ilişkisi tartışılacaktır.

2.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı, Çalışanın görevini yerine getirirken sergilediği tüm çabalara karşılık ulaştığı başarı seviyesidir. Bu başarının sağlanması çalışanın bilgi, yetenek ve çabalarının yanında, örgüt yönetiminin personel çabasını arttıracak iş koşullarını ve çalışma ortamını sağlamasıyla alakalıdır (Yıldız vd., 2014, s. 235). Rich ve diğerleri iş performansını, çalışanın organizasyonel hedeflere doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan bir dizi davranış olarak tanımlamışlardır (Gümüş ve Gönül, 2022, s. 78). Campbell ve arkadaşları iş performansını, bir çalışanın örgütün beklentilerini, düzenlemelerini veya resmi rollerini yerine getirmek için sergilediği davranışlar olarak açıklamışlardır (Gümüş ve Gönül, 2022, s. 78). Viswesvaran ve Ones'a göre iş performansı, çalışanların gerçekleştirdiği, ölçülebilir her türlü faaliyet, davranış ve çıktıyla örgütsel hedeflere katkıda bulunan her şeyi kapsar (Özkan, 2017, s. 60).

Performans, temel olarak belli bir amacı olan ve planlanmış bir etkinliğin çıktısının sayısal açıdan veya nitelikleri açısından değerlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında performans kavramı, örgütün hedeflerine ulaşmak için sergilenen davranışların tamamının sonucudur denilebilir (Cihangir, 2014, s. 38). Rotundo ve Sackett'a göre Performans, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri tutumları ve örgütsel hedeflere bulundukları katkıyı ifade eder. Çalışanın yaptığı iş sonucunda elde ettiği çıktı düzeyi o çalışanın performans düzeyini belirleyecektir. Eğer faaliyet sonuçları olumlu ise, bu durum örgüt üyesinin görevini başarıyla yerine getirdiğini ve yüksek performans sergilediğini gösterir. Öte yandan, sonuçlar olumsuz ise, bu örgüt üyesinin

görevini tam anlamıyla yerine getiremediği ve düşük performansa sahip olduğu kabul edilir (Boz vd., 2021, s. 347).

İş performansı, bir organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesini ve bu başarıda çalışanların katkısını değerlendirmede önemli bir kriterdir. Her çalışanın performansı, toplam iş performansını belirlemede kritik bir rol oynar. Literatürde, iş performansının çeşitli boyutlara sahip olduğu yaygın olarak kabul edilir. Uygulamada ise genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki farklı performans boyutundan bahsedilir (Bağcı, 2014, s. 61).

2.1.1. Görev performansı

Görev Performansı, bir işin doğrudan mal veya hizmet üretiminde rol oynayan davranış kalıplarıyla ilişkilendirilir ve söz konusu işin teknik ve uzmanlık gerektiren yönlerini gerçekleştirme biçimini ifade eder (Polatçı ve Baygın, 2022, s. 17).

Borman ve Motowidlo görev performansı, bir işin asıl mahiyetini oluşturan, her iş için farklılıklar gösteren, örgütün temel faaliyet konusu olan teknik sorumluluk ve davranışları olarak tanımlamıştır. Görev performansı, çalışanın işi ile ilgili birincil görev ve sorumluluklarını başarıyla yapıp yapmadığının ölçütüdür (İnan vd., 2019, s. 1857).

Bir diğer tanıma göre görev performansı, biçimsel iş tanımları kapsamında yer alan temel görevlerin gerçekleştirilmesine odaklanan bir performans türüdür. Bu bağlamda, görev performansı genellikle işin uzmanlık ve mesleki yönleriyle ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, görev performansı, işler arasında belirgin farklılıkları gösteren ve değişmeyen görev ve sorumlulukları tanımlayan bir ölçüdür (Bağcı, 2014, s. 61).

Görev performansı, bir organizasyonun temel faaliyetlerine teknik destek sağlamak veya kaynakları, malzemeleri veya hizmetleri temin etmek gibi iş yükümlülüklerini yerine getirirken çalışanların sergiledikleri eylemleri ifade eder (Ünlü ve Yürür, 2015, s. 184).

Mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, net görev tanımı ve ahlaki nitelikler gibi faktörler, görev performansının yüksek olmasında kritik rol oynar. Eğer belirli bir görev tanımı oluşturulması zor ise, performansın değerlendirilmesi de zorlaşabilir. Bireyin gösterdiği performans, örgütün hedeflerine ulaşması için sergilediği davranışlar olarak tanımlanır ve sadece işle ilgili görevleri değil, işle ilgili olmayan görevleri ve davranışları

da içerir. Görev performansı genellikle işin uzmanlık ve teknik yönleriyle ilişkilendirilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, ss. 59-60).

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı üzere görev performansı, çalışanın direk olarak işini yapabilmek için sahip olduğu teknik becerileri kullanarak ve iş tanımında yer alan görevine odaklı davranışlarını ifade eden performans boyutudur. Görev performansının yüksek olması ancak çalışanın görev tanımlarının net ve anlaşılır olması ve bunların çalışan tarafından benimsenmiş olması ile mümkün olacaktır.

2.1.2. Bağlamsal performansı

Bağlamsal Performans, görev faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ortamı psikolojik ve sosyal açıdan destekleyen davranış biçimlerini ifade eder. İşin sadece teknik yönlerini değil, aynı zamanda iş ortamında uyum, iş birliği ve iletişim gibi faktörlere odaklanan bir performans türüdür. Yani, bağlamsal performans, işin etrafındaki sosyal ve psikolojik dinamikleri içine alan geniş kapsamlı davranış biçimini ifade etmektedir (Polatçı ve Baygın, 2022, s. 17). Başka bir ifade ile bağlamsal performans; çalışanın resmi görev tanımına girmese de çalışanın kişilik özelliklerinden ve iyi niyetinden kaynaklanan, görev performansını destekleyen ve bu görevleri daha etkili bir şekilde yerine getirmeye yardımcı olan davranışlar olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 62).

Borman ve Motowidlo'a ise göre Bağlamsal performans çalışanların resmi sorumluluklarını yerine getirdikleri sırada örgütsel ortamı destekleyen, iş tanımlarında belirtilmeyen ancak çalışanların içtenlikle sergilemeye motive oldukları gönüllü davranışları ifade eder. Sosyal mübadele kuramına göre (Blau, 1964), insanlar kendi davranışları ile sosyal ilişkileri arasında bir denge ve adalet sağlama eğilimindedir. Bu nedenle, işgörenler, örgütleriyle memnuniyet duyduklarında, iş arkadaşlarına, örgüte ve yöneticilere destek sağlamak amacıyla bağlamsal performans sergileme eğiliminde olacaklardır. Diğer yandan, örgüt içindeki etkileşimlerden memnuniyet düzeyi düşük olan bireyler, iş tanımlarında belirtilen görev sorumluluklarına sadık kalmış olsalar bile, ekstra sorumlulukları üstlenmekten ve örgütlerini savunmaktan kaçınacaklar ve bağlamsal performans sergilemekten çekineceklerdir (İnan vd., 2019, s. 1857).

Bağlamsal performans tanımlamalarına dikkat edilirse bu performansın işin teknik boyutundan ziyade çalışanın işini yaptığı esnada sergilediği davranışları kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında bağlamsal performansın örgütsel bağlılıktan direk etkileneceği düşünülebilir. Eğer bir çalışanın örgütsel bağlılığı zayıf ise yine de görevini

yerine getirmek zorunda kalacaktır. Ancak görevini yerine getirirken, örgütün bir bütün olarak daha sağlıklı çalışmasını sağlayacak olan iletişim, yardımlaşma gibi diğer hususlara yeterli önemi vermeyecektir diye düşünebilir.

2.2. İş Performansının Önemi

Çalışanların yüksek performans sergilemesi için bireysel gelişim, uzmanlık, yaratıcılık, örgüt kültürüne uyum ve örgüt iklimine uygun davranışlar önemlidir. Yüksek performanslı çalışanlar, örgüt performansını artırarak örgüt gelişimine katkıda bulunur. İş performansı, günümüzde öne çıkan bir değişken haline gelmiştir, çünkü örgütlerin başarısını ve saygınlığını etkiler. Yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilmesi, motivasyonlarını artırarak performanslarını daha da yükseltmelerine olanak tanır. Bu şekilde motive edilen çalışanlar, rekabet ortamında liderlik yapabilir ve örgütü sürdürülebilir bir başarıya taşıyabilir. Yöneticilerin temel görevlerinden biri, çalışanların performansını artırmak için çeşitli faaliyetleri yönetmektir. Performans ölçümleri, başarıların ödüllendirilmesi ve gelişim alanlarının belirlenmesi, çalışanların yüksek performans sergilemeleri için kritik öneme sahiptir. İş performansı, çalışanların ücret karşılığında gösterdikleri emek ve verimin bir toplamını ifade eder ve örgütlerin hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir kontrol mekanizmasıdır (Ücel, 2023, s. 21).

İş performansı; örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de hayati bir konudur. Bir örgütün kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi ve sektörde rekabet avantajı elde edebilmesi için, çalışanlarının yüksek performans sergilemesi gerekmektedir. Yüksek iş performansı, sadece örgütler için değil, aynı zamanda bireyler için de kritiktir. Görevlerini başarıyla tamamlamak ve işlerinde üst düzeyde performans sergilemek, kişisel bir gurur, beceri ve memnuniyet kaynağıdır. Aynı zamanda, iş performansı, bireyler için daha yüksek gelir, daha başarılı bir kariyer ve sosyal itibar gibi bir dizi önemli sonucun temel koşulunu oluşturur (Yelboğa, 2006, s. 200).

Bağlamsal performans, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı etkileyen, temel fonksiyonlarla doğrudan ilişkili olmayan bireysel çabaları ifade eder. Bu tür performans, çalışanların iş arkadaşlarına destek olmaları, sürekli iletişim ve iş birliği içinde olmaları veya örgütsel süreçleri geliştirmeye yönelik yöntemler öğrenmeleri gibi faaliyetleri kapsar. Bağlamsal performansın faydalı, işbirlikçi ve yenilikçi davranışlarının hem örgütsel hem de bireysel sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Doğan, 2020, s. 46).

2.3.Performan Yönetimi

Performans yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşma yolunda ortak bir anlayışın oluşturulması ve çalışanların bu hedeflere katkıda bulunma çabalarının etkili bir şekilde yönetilmesi sürecidir. Bu süreç, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi veya ödüllendirilmesini içerir. Amaç, iş birliği ve ortak çabaları teşvik ederek, organizasyonun genel başarısını artırmaktır (Cantekinler, 2007, s. 28).

Performans yönetimi, örgüt, takım ve bireylerin belirlenmiş hedefler, amaçlar ve standartlar doğrultusunda etkili bir şekilde performans sergilemelerini anlama ve yönetme sürecidir. Bu, örgütün daha üst düzeyde başarı elde etmesine katkıda bulunmak için bir araç olarak görülür. Bu süreç, paylaşılan hedeflere ulaşmak için iş birliğini teşvik etmek, performansı değerlendirmek, geliştirmek ve bireyleri ödüllendirmek veya teşvik etmek yoluyla daha iyi sonuçlar elde etmek için tasarlanmıştır (Özkaya, 2013, s. 9).

Performans yönetimi, bir örgütü etkin ve verimli bir şekilde yönetmek amacıyla kullanılan bir anlayıştır, bu da çok yönlü düşünmeyi gerektirir. Bu çok boyutlu düşünce, örgütün yapısı, hedefleri, çalışanların örgüte uyumu, bağlılığı, motivasyonu ve benzeri faktörleri içerir. Performans yönetimi, bir örgütteki birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak eşgüdümü artırır. İletişimsel boyutta, örgütte çalışan her bireyin stratejik amaçların belirlenmesine katkıda bulunması önemlidir. Bu yönetim anlayışı, çalışanları motive eden bir uygulama olarak da değerlendirilebilir. Ölçülebilir olmayan bir faaliyetin değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, başarıyı elde etmek ve sürdürmek için performans yönetimi hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için vazgeçilmez bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir (Usta, 2010, s. 33).

Performans yönetim sürecinin, sadece çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda organizasyonun bütünü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Belirli periyotlarda çalışanların performansının denetlenip değerlendirilmesi, çalışanların işlerini anlamalarına ve işlerine odaklanmalarına yardımcı olur. Bu süreç, çalışanların neyi ve neden yaptığını anlamalarına katkıda bulunarak, işleri üzerinde daha etkin bir kontrol sağlamalarını sağlar. Aynı zamanda, iç ve dış eğitimler aracılığıyla çalışanların işleri üzerindeki yeteneklerini geliştirmelerine ve bilgilerini artırmalarına olanak tanır.

Günümüz çalışma koşulları göz önüne alındığında, performans yönetimi çalışanlara kendi gelişimlerine odaklanmaları için rehberlik eder. Bu süreç, çalışanların uzmanlık alanlarında yeteneklerini geliştirmelerine ve kariyer planlarını güçlendirmelerine yardımcı olur. Rekabetçi bir ortamda, çalışanların aynı hedeflere yönelik olarak iş birliği yapmaları ve etkin bir yönetim sistemi ile temel yetkinliklerini artırmaları, kurumların verimliliğini ve rekabet gücünü artırmalarına katkı sağlar (Cantekinler, 2007, s. 29).

2.3.1. Performans yönetim süreci

Performans yönetimi sürecinde, yöneticilerin çalışanların beklentilerini net bir şekilde belirlemesi ve açıkça iletişim kurması, yapıcı ve tarafsız geri bildirimler sağlaması, rehberlik sunması ve kişisel gelişim planlarını etkin bir şekilde oluşturarak çalışanlarla verimli ilişkiler geliştirmesi beklenmektedir. Verimli bir performans yönetimi süreci, mükemmel performansı açıkça tanımlanmalı, ölçüm ve değerlendirme için sağlıklı ve güvenilir araçlar kullanılmalı ve çalışanlara performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlanmalıdır. Performans değerlendirme, bir şirketin performans yönetimi sisteminin temel bir bileşenidir. (Doğan, 2020, s. 48)

Performans yönetim süreci;

- ✓ Hedef belirleme,
- ✓ Performansın planlanması,
- ✓ Performans Değerlendirme,
- ✓ Gelişim planları,
- ✓ Geri bildirim ve
- ✓ Ödüllendirme,

Aşamalarından oluşmaktadır.

2.3.1.1. Hedef belirleme

Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi, performans yönetimi sürecinin temel adımını oluşturur. Bu hedefler, belirli bir zaman dilimi içinde bireylerin veya organizasyonun elde etmeleri beklenen sonuçları ifade eder. Başarılı bir performans yönetimi için çalışanların:

- Bireysel ve örgütsel amaç ve hedefleri bilmeleri ve özümsemeleri,
- Mevcut görev ve sorumluluklarının bilincinde olmaları,
- Yaptıkları işin ekip ve örgüt genel performansına olan katkısını kavramaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesi;

- Başarıların ölçülebilir olmasını,
- Önceliklerin belirlenmesini,
- Hedeflere ulaşmak için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- Hedeflerin çalışanlara sistematik bir şekilde atanmasını,
- Performansın objektif bir şekilde, başarı kriterlerine göre değerlendirilmesini sağlar (Beyoğlu, 2016, s. 47).

Ayrıca hedefler;

- Spesifik olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Zorlayıcı ama ulaşılabilir olmalı,
- Ortak amaçlara hizmet etmeli,
- Değiştirilebilir olmalı,
- Zaman sınırı olmalıdır(Dişkaya, 2006, s. 66).

2.3.1.2. Performansın Planlanması

Hedeflerin belirlenmesinden sonra Performans yönetimi sürecinin ikinci aşaması olarak performansın planlanması gelmektedir. Bu aşamada, çalışanlar performanslarının

nasıl değerlendirileceğini ve kurumun kendilerinden ne beklediğini öğrenirler. Planlama, işlerin kurumun hedefleri doğrultusunda belirlenmesini ve stratejinin bu hedeflere ulaşmak için belirlenen yol olduğunu ifade eder. Performans planlaması, kurumun mevcut durumunu göz önünde bulundurarak gelecekteki stratejik kararların alınmasını içerir. Bu planlama, kuruluşun temel yönetim işlevlerini dengeleyen, performansı geliştiren ve gerektiğinde yapısal değişiklikleri öngören bir süreçtir. Kurumun amaçlarından başlayarak yönetim stratejisine uzanan ve bireysel hedeflerle sonlanan bir sıra izlemelidir (Çürüksulu, 2015, s. 25).

Planlama, temelde geleceğin tasarlanması sürecidir. Bu bağlamda, planlamanın öncelikle geleceğe odaklı bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. İyi bir performans yönetimi için, çalışanların ne yapmaları gerektiğini, yaptıkları işin niteliğini ve şirketin genel performansına olan katkılarını anlamaları önemlidir. Bu nedenle hem bireysel olarak çalışanların hem grupların hem de örgütsel performansın planlanması, performans yönetim sürecinin diğer aşamaları için yol gösterir ve organizasyonun genel stratejisine uyumlu performans planları geliştirilir (Heybetzade, 2019, s. 14).

2.3.1.3. Performans değerlendirme

Çalışan performansını artırmak, Örgüt yönetimlerinin temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Unutulmamalıdır ki, işletmelerde performans artışını sağlayacak uygulamaların ve düzenlemelerin hayata geçirilmesi, çalışanların daha istekli ve daha verimli bir şekilde çalışmalarını teşvik eder. Verimli çalışanlara sahip olmak, işletmelerin rekabet güçlerini artırarak uzun vadeli başarılarını sürdürebilmelerine olanak tanır (Turhan vd., 2018, s. 49).

Performansın ölçülmesi, çalışanın ihtiyaç duyabileceği eğitim alanlarının belirlenmesini, belirlenen standart hedeflere ulaşılmasını ve çalışanların değerlendirilmesini sağlar. Bu ölçüm sonuçları, çalışanın iş tanımındaki görevleri başarıyla yerine getirip getirmediğini değerlendirmenin ötesinde, işletmeye sağladığı katkıları ve görevlerin ötesindeki yetenek ve bilgisini işine ne kadar etkili bir şekilde yansıttığını ortaya koyabilir (Saadet Ela, 2020, s. 2016).

Çalışan işinde yüksek performans sergilediği ölçüde, kariyerinde ilerleme kaydetme, terfi alma ve sonuç olarak sosyo-ekonomik açıdan gelişme gösterme eğilimindedir. Belirlenen standartların altında performans sergileyen çalışanlar genellikle başarısız olarak değerlendirilirken, bu standartları karşılayan veya aşan çalışanlar başarılı

olarak kabul edilir. Bu başarı, çalışanın hem bireysel gelişimine katkı sağlar hem de organizasyon içindeki kariyer yolculuğunu etkiler. Bu nedenle, iş performansının değerlendirilmesi hem çalışanın hem de işletmenin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir (Güdelci ve Kılınç, 2022, s. 63).

2.3.1.3.1. Performans değerlendirmenin amaçları

Performans değerlendirme süreci, bireylerin ve örgütün genel hedeflere ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını anlamak için kullanılır. Ayrıca, çalışanların gelişim alanlarını belirlemek, ödüllendirme sistemi üzerinde düzenlemeler yapmak, motivasyonu artırmak ve yasal gerekliliklere uyumu sağlamak amacıyla değerlendirme sonuçları kullanılır. Performans değerlendirmesi, örgütsel değişim sürecinde kritik bir araç olarak öne çıkar ve elde edilen verilere dayalı olarak stratejik kararlar alınarak eksikliklerin giderilmesi ve performansın artırılması için etkili çözümler bulunmasına olanak tanır. Performans değerlendirmesinin birçok amacı bulunmaktadır, bunlar arasında gelişim, ödüllendirme, motivasyon ve yasal uygunluk sağlama gibi hedefler yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütün performans değerlendirmeye yönelik genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Tunçer, 2012, s. 150).

- ✓ İş performansı hakkında bilgi sağlamak,
- ✓ İnsan kaynaklarına yönelik stratejik veri üretmek,
- ✓ Olumlu değerlendirilen çalışanları ödüllendirmek, düşük performanslıları ayıklamak ve gerekli müdahaleleri sağlamak,
- ✓ Test değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- ✓ Çalışanlar için uygulanabilir geri bildirim oluşturmak,
- ✓ Eğitim programları için hedef belirlemek,
- ✓ Örgütsel sorunların tespitine yardımcı olmak,

Şeklinde sıralanabilir. Performans değerlendirmenin amaçlarına bakılacak olursa objektif bir değerlendirme çalışanların performanslarının takibine ve kariyer gelişimlerine olanak tanıyacaktır. Bu süreç, çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına ve gelişim alanlarına odaklanmalarına olanak tanır. Aynı zamanda, karşılaşılan eksiklikleri gidermek için planlanacak hizmet içi eğitim etkinliklerinin

belirlenmesine rehberlik eder ve gerçekleştirilen eğitimlerle çalışanların iş doyumlarını artırmaya yardımcı olur (Özer, 2009, s. 16).

2.3.1.3.2. Performans değerlendirmenin yararları

Performans değerlendirme, çalışanlara yaptıkları işle ilgili geribildirim sağlayarak örgüt için bireysel katkılarını artırmayı amaçlar. Bu süreç, çalışanlar için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. Performans değerlendirme, örgüt içindeki her bireyin etkinliklerini, yeterliliklerini, eksikliklerini ve geliştirme alanlarını gözden geçirmesini sağlar. Planlanmış bir performans değerlendirmenin, yöneticiye, çalışana ve örgüte çeşitli faydalar sağladığı görülmektedir. Bu faydalar şu şekilde özetlenebilir (Bayram, 2006, s. 50).

- ✓ Performans değerlendirmesi, çalışan ve yaptığı iş hakkında yöneticiyi bilgilendirir. Çalışan ve işin anlaşılmasını sağlar.
- ✓ İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- ✓ Örgütün misyonunu yapmasına ve hedeflerine ulaşmasına olanak sağlar.
- ✓ İşlerin nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirlenmesini sağlar.
- ✓ Ücret, ödül ve cezalandırma standartlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında objektif davranmayı kolaylaştırır.
- ✓ Terfi, iş geliştirme ve rotasyon uygulanacak elemanların belirlenmesine yardımcı olur.

2.3.1.3.3. Performans değerlendirmenin sakıncaları

Performans değerlendirmenin örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için birçok yararının olmasının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin muhtemel sakıncaları şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2013, s. 45);

- ✓ Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

- ✓ Değerlendirme süreci, özellikle eleştiriyi kabul etmekte isteksiz olan çalışanlar arasında günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- ✓ Geçmişte kötü deneyimler yaşamış çalışanlar, değerlendirme sürecine şüphe ile yaklaşabilirler.
- ✓ Değerlendirici, genellikle düşük puan vermekten kaçınma eğiliminde olabilir, bu da ciddi bir sorun teşkil edebilir.
- ✓ Değerlendirme sürecinde taraflı veya ırkçı davranışlar sergilenmesi olasıdır.
- ✓ Değerlendirme programlarının uygulanması hem zaman alıcı hem de maliyetli olabilir.

2.3.1.3.4. Performans değerlendirme standartlarının (kriterlerinin) belirlenmesi

Görev tanımları, bir işletmedeki organizasyon şemasına göre en üst yöneticiden en alt düzeydeki çalışanlara kadar bağlılık ilişkilerini, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları tanımlayan belgelerdir. Görev tanımları oluşturulurken, işlerin tanımlanmasının yanı sıra örgütün beklentileri de göz önünde bulundurulur. Her çalışan, kendi pozisyonu için bireysel standartlarını belirler ve bu standartlar performans değerlendirme sürecinde kullanılır. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için belirli standartlar belirlenmelidir. Bu standartlar, çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmasını sağlar ve başarılı ile başarısız çalışanları belirlemede kullanılır. Belirlenen standartların açık ve anlaşılır olması, doğru ve tarafsız sonuçların elde edilmesini sağlar. Görev tanımları, bir kişinin sorumluluğu olan işleri tanımlar, ancak işin nasıl yapılacağıyla ilgili bilgiler genellikle performans standartları aracılığıyla elde edilir (Yamaç, 2020, s. 15).

Performans kriterleri olarak da adlandırılabilen bu standartlar, bir işin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli koşulların belirlenmesidir. Bu bağlamda, her bir iş göreviyle ilgili yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır, çünkü neyin nasıl başarıldığı önemlidir. Performans yönetim sürecinde arzu edilen sonuçları elde edebilmek için performans değerlendirmede uygulanacak kriterleri şu şekilde sıralanabilir (Akçakaya, 2012, s. 176).

- ✓ Geçerliliği kabul edilen standartlar olmalı,

- ✓ Standartlar kullanışlı ve çok boyutlu olmalı,
- ✓ Ölçülebilir ve kesin olmalı,
- ✓ Ulaşılabilir ve gerçekçi olmalı,
- ✓ Standartlar esnek olmalı,
- ✓ Yazılı olmalı,
- ✓ Yetkiyle uyumlu olmalı.

Literatürde çeşitli araştırmalarda bunlar dışında bir çok kriterden söz edilse de sonuç olarak ortaklaşan hususlar çalışanı görev, yetki ve sorumluk açısından ileriye götürecek, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunacak standartların belirlenmesidir.

2.3.1.3.5. Performansı değerlendirecek kişilerin belirlenmesi

Örgütlerde, performans değerlendirme süreci farklı kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Değerlendirme süreci, seçilen değerlendirme yöntemine göre kimin ya da kimlerin yapacağına bağlı olarak belirlenir. Ancak, her işletmede insan kaynakları bölümü, performans değerlendirme sürecinde bir taraf olarak yer alır. Çalışanın işini en iyi bilen kişi genellikle o çalışanın ilk amiridir. Bu nedenle, birçok değerlendirme sisteminde değerlendirme faaliyetini çalışanın ilk amiri gerçekleştirir (İplik, 2004, s. 197).

Değerlendiricilerin seçimi, performans değerlendirme sürecinin başarısında büyük önem taşır. En iyi değerlendirme yöntemleri, yeteneksiz değerlendiriciler tarafından uygulandığında zararlı olabilirken, aslında zayıf olan sistemler yeterli değerlendiriciler tarafından kullanıldığında oldukça etkili ve verimli sonuçlar verebilirler. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan faktörler arasında, değerlendirilecek çalışanın görevlerini bilme ve organizasyonu tanıma, duygusal eğilimlerden ve önyargılardan bağımsız olarak çalışanın performansını tarafsız ve sistematik bir şekilde değerlendirme yeteneği bulunmaktadır (Bakan vd., 2013, s. 7).

2.3.1.3.5.1. Üst amir tarafından değerlendirme

Performans değerlendirme genellikle çalışanın doğrudan üst yöneticisi tarafından yapılır. Çünkü üst yönetici, çalışanı en yakından tanıyan ve daha fazla gözlem imkânına sahip olan kişidir. Ancak, işletmede yeterince geri bildirim verilmediği durumlarda, çalışanın performansı hakkında doğru bilgiye ulaşılamaz ve cezalandırma durumlarında

çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler zarar görebilir. Bu durumda, objektif bir değerlendirme yapılmama riski ortaya çıkabilir. Ayrıca, yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarla çok yakın ilişki içinde olması ve bunu değerlendirme sürecine yansıtması, yanlış ve subjektif bir değerlendirme yapmasına neden olabilir (Tural, 2007b, s. 35).

2.3.1.3.5.2. Yöneticiler tarafından değerlendirme

Bazı organizasyonlarda, sadece bir üst amir tarafından yapılan performans değerlendirmesi yöneticinin subjektif davranabileceği ve çeşitli değerlendirme hatalarına neden olabileceği endişesiyle, çalışanın performansı birden fazla yönetici tarafından grup halinde değerlendirilir. Bu yaklaşımda, çalışanın ilk amiri ve birbirleriyle yakın ilişki içinde olan diğer birim yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından değerlendirme yapılır. Bu yaklaşım, tek bir yönetici tarafından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan hataları büyük ölçüde ortadan kaldırır (Tural, 2007b, s. 36).

2.3.1.3.5.3. Kendi kendine değerlendirme

Performansın belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefler yönetici ve çalışan tarafından birlikte belirlendiği için, dönem sonunda hedeflere ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesinde çalışanın katkısı da istenebilir. Bu tür değerlendirmelerde, çalışanın kendini değerlendirmesi genellikle kendi kişisel özelliklerine veya çalışma davranışlarına odaklanmaz; bunun yerine, yaptığı iş, ürettiği ürün veya hizmetle ilgili olur. Çoğu durumda, bu değerlendirmelerde kişi, performansını sayısal değerlerle değil, ayrıntılı tanımlamalar ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak sözel ifadelerle değerlendirir. Bu yöntem resmi olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de birçok yönetici, çalışanların kendilerini nasıl gördüklerini anlamak ve kendi görüşleriyle onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurur ve sistemin işleyişine katkıda bulunduğuna inanır. Ancak, bu yöntemin kişinin kendisini objektif bir şekilde değerlendiremeyeceği ve subjektif bir değerlendirme yapabileceği unutulmamalıdır. Bu yöntem özellikle çalışanların bireysel olarak çalıştığı sektörlerde kullanılabilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007a, s. 47).

2.3.1.3.5.4. Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme

Aynı işi yapan çalışma arkadaşlarının, mesai arkadaşını daha yakından tanıyabileceği düşüncesiyle birbirlerinin performansını değerlendirmeleri istenebilir. Ancak, bu modelde duygusal değerlendirmelerin yüksek olabileceği göz ardı edilmemelidir; çünkü kişisel ilişkilerin etkisiyle olumlu veya olumsuz yönde yanlış

değerlendirmeler ortaya çıkabilir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı gibi kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilir (Urhan, 2006, s. 32).

2.3.1.3.5.5. Müşteriler tarafından değerlendirme

Bu yaklaşımda, çalışanın işine bağlılığı, müşteriler ile ilişkileri, işini yapma hızı ve kalitesi hizmet verdiği müşteriler tarafından değerlendirilir. Müşteri çalışan ile ilgili belirli formlar doldurarak, puanlama yaparak veya yorumlayarak değerlendirmeyi yapar. Günümüzde müşteri değerlendirmeleri, ödüllerin, terfilerin, eğitim fırsatlarının sunulması gibi avantajlar açısından büyük önem kazanmıştır. Müşteri değerlendirmesinin en büyük faydası ise işletme ile müşteri ilişkilerinin daha sağlam bir temele oturtulmasıdır. Müşterilerin, çalışanlara ilişkin geri bildirim yapmaları beklenerek, işletmeye daha sıkı bağlanmaları ve böylece işletme ile müşteri ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulması sağlanabilir (Şahin, 2019, s. 25).

Özellikle hizmet işletmelerinde müşterilerin direkt olarak çalışanlar ile iletişim halinde olması, çalışanın verdiği hizmet kalitesinin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü müşteri söz konusu işletmeyi çalışandan aldığı hizmete bakarak değerlendirecektir. Aynı sebepten ötürü müşteri tarafından değerlendirme hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler açısından en etili değerlendirme yöntemi olabilir.

2.3.1.3.6. Performans değerlendirme yöntemleri

Etkin bir performans değerlendirme sistemi için değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağını belirlemek önemlidir. Performans değerlendirmenin birçok yöntemi bulunmaktadır. Değerlendirme yöntemi organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilir ve her işletmenin kendi sektörüne, yapısına ve büyüklüğüne uygun yöntemi belirlemesi gerekir. Seçilen performans değerlendirme yönteminin örgütün yapısına uygun olmaması veya değerlendiriciler ile değerlendirme yönteminin uygun seçilmemesi durumunda değerlendirmede hatalar oluşacaktır. Hatalı değerlendirme ise örgüte maddi ve manevi kayıplara neden olabilecektir. Aşağıda literatürde üzerinde en sık durulan performans değerlendirme yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

2.3.1.3.6.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem, çalışanların başarılarına göre sıralanmasını temel alır. Değerlendirmeyi yapan kişi, bir kâğıdın sol tarafına değerlendirilecek kişilerin isimlerini rastgele yazar. Ardından, değerlendirmeyi yapan kişi, başarılı bulduğu kişiyi kâğıdın sağ

üst tarafına, başarısız bulduğu kişiyi ise kâğıdın sağ alt kısmına yerleştirir. Bu süreç, sol taraftaki tüm isimler için tekrarlanır. En fazla değer verilen kişi belirlenir ve işaretlenerek sıralama yapılır. Bu yöntem, oldukça basit ve uygulaması kolay bir yaklaşımdır. Çalışanlar, belirli niteliklere göre ya da genel olarak sıralanır (Dişkaya, 2006, s. 92).

2.3.1.3.6.2. İkili karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, iki çalışan aynı anda karşılaştırılarak çalışanlardan hangisinin başarılı olduğu belirlenir. Başarılı olana ayrılan puanlar toplanır ve en çok puan alan taraftan en az puan alan tarafa doğru sıralama oluşturulur. Değerlendirme bir kişinin benzersiz özelliklerine odaklanıyorsa, karşılaştırma her bir özellik için tekrarlanmalıdır. Tüm karşılaştırmalar tamamlandıktan sonra elde edilen toplam puanlara göre objektif bir sınıflandırma yapılır. Bu yöntemin etkili olabilmesi için kişileri değerlendirmeye yönelik objektif standart kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlere göre karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Bu, değerlendirme sürecini daha adil ve daha güvenilir hale getirir. Standart kriterlere dayalı karşılaştırmalar objektif değerlendirmelerin temelini oluşturur ve bu da yöntemin başarısını artırır (Yılmaz ve Ünsar, 2007b, s. 42).

2.3.1.3.6.3. Kontrol listesi Yöntemi

Bu yöntem, değerlendiricinin sorumluluğunu azaltmayı amaçlamaktadır ve çalışanın performansını değerlendirmekten ziyade rapor sunmaya odaklanmaktadır. Kontrol listesi yönteminde değerlendirici, değerlendirilecek çalışanın davranış ve kişilik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı sorular sorar ve değerlendirilenin bu sorulara evet veya hayır şeklinde cevaplar vermesini bekler. Bu sorular neyin değerlendirileceğini açıklayan cümlelerden oluşur ve değerlendiriciler uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Değerlendirici sorulan her bir sorunun ağırlığını belirleyerek bir kontrol listesi oluşturur. Yöntemin avantajları ve dezavantajları vardır. Sorular çalışanın önemli özelliklerini iyi tanımlıyorsa bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirlik açısından diğer yöntemlere göre üstünlüğü düşünülebilir. Ayrıca ifadelerin açık olması nedeniyle uygulaması kolaydır ve değerlendiriciler için fazla bir eğitim gerektirmez (Anagün, 2002, s. 44).

2.3.1.3.6.4. Kritik olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi, çalışma esnasında ortaya çıkan ve çalışanın performansına etki eden olayların kaydedilmesi ve örgüt yönetimine sunulmasıdır. Kaydedilen olaylar kategorilere ayrılır ve örgüt yöneticileri çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir.

Kritik olay yönteminin en etkili olduğu alanlar, iş performansı ile doğrudan ilgili belirli olayların detaylı bir şekilde belirlenebileceği durumlardır. Yöneticiler, bu teknik sayesinde iş görenlerin güçlü ve zayıf yönlerini daha net bir şekilde gözlemleyebilir, geribildirim sağlayabilir ve performans geliştirmeye odaklanabilirler (Özgür, 2006, s. 28).

Örgütlerde kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulurken atılacak ilk adım, farklı iş grupları için performans kriterlerini belirlemektir. Bu yöntem, çalışanın performansını gözlemleyen yöneticinin, başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen belirli çalışma davranışlarını kaydetmesine dayanır. Kaydedilen bu davranışlar, genellikle kişinin performansındaki önemli olaylardan oluşur ve dikkat çeker. Bu süreçte yönetici, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve performanslarını değerlendirmek için önceden belirlenmiş kriterlere dayalı olarak kritik olayları not alır. Kritik olaylar, genellikle belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan belirgin ve belirleyici davranışları içerir. Bu, örgütün performans değerlendirme sürecinde daha spesifik ve somut geribildirimler sağlamak için kullanılan etkili bir yöntemdir (Tural, 2007a, s. 43)

2.3.1.3.6.5. Grafik derecelendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme, belirli kriterlerle oluşturulan ölçekler kullanılarak performansın değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, değerlendirilecek personelin sayısal olarak değerlendirilmesine olanak sağlaması, gelişimi kolaylaştırması ve performansın çeşitli boyutlarını kapsaması nedeniyle geniş bir uygulama alanına sahiptir. Grafik derecelendirme ölçeği geliştirmede önemli hususlar ölçü seçimi ve değerlendirme aşamalarıdır. Derecelendirme ölçeğinde sürekli ve ayrık derecelendirme sağlanır. Sürekli puanlamada, değerlendirici mükemmelden kötüye kadar uygun bir puan alırken, ayrık puanlama belirli gruplarla ve bu grupların uygun şekilde seçilmesi süreciyle ilgilidir. Ancak grafik sınıflandırma yöntemi, puanlayıcılardan kaynaklanan hatalar ve geliştirme amacıyla kullanılamaması nedeniyle eleştirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarının niteliksel doğası, kişisel yorumlarda farklılıklara yol açabilir. Bu yöntem aynı zamanda kıyaslama sürecinde performans değerlendirmesinin gelişim ve objektiflik açısından yetersiz olması gibi sorunları da içermektedir. Dolayısıyla grafik sınıflandırma yöntemi her ne kadar basitliği ve anlaşılabilirliğiyle öne çıksa da değerlendirme süreçlerinin daha verimli ve objektif olabilmesi için dikkate alınması gereken bazı zorluklar barındırmaktadır (Anagün, 2002, s. 33).

2.3.1.3.6.6. Zorunlu seçim yöntemi

Kişiler arasında karşılaştırmalara dayanan bir değerlendirme yöntemi, değerlendiricilerin üst, alt veya orta derecelere eğilim hatalarını önlemeyi amaçlar. Bu yöntemde, kişilerin performansları bir çan eğrisi şeklinde dağılım göstermelidir. Performans değerlendirmesi için beşli bir skala kullanılır, en yüksek performans yüzde onluk bir grubu temsil ederken en düşük performans da yüzde onluk bir grubu temsil eder. Orta seviyede performans sergileyen kişiler, bu dağılımda yer alan diğer yüzde kırkı oluşturur. Örneğin, yüksek performanslılar yüzde yirmiyi, orta performanslılar yüzde kırkı ve düşük performanslılar yüzde yirmiyi temsil edecek şekilde değerlendirme yapılır (Hatipoğlu, 2020, s. 6).

2.3.1.3.6.7. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, örgütün amaç ve hedefleri bireysel amaç ve hedeflere indirgenir. Başka bir deyişle örgütsel amaçlar ve hedefler çalışanlara benimsetilerek çalışanların bunları kendi amaç ve hedefleri olarak benimsemesi sağlanır. Bu, aşağıdan yukarıya bir seviyelendirme ile gerçekleştirilir, yani genel amaçlar her seviyede özel amaçlara dönüştürülür. Her çalışanın kendi performans hedefleri bulunmaktadır ve her bir çalışanın, bulunduğu yönetim birimine özel bir katkı sağlaması beklenir. Bu sayede her bireyin hedeflerine ulaşması, örgütün genel amaçlarına ulaşması anlamına gelir. Bu yöntemde, arzu edilen durumların somut ve ölçülebilir hedeflere dönüşmesi önemlidir. Karar verme süreci katılımcı bir yaklaşımla yürütülürken, belirlenen hedeflerin belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi beklenir. Ayrıca, performans ve hedeflere yönelik sürekli geri bildirim sağlanması da bu yöntemin önemli bir özelliğidir (Uzun, 2021, s. 31).

2.3.1.3.6.8. 360 derece değerlendirme yöntemi

360 derece değerlendirme yönteminde çalışan yetenekleri; astları, çalışma arkadaşları, müşteriler, yöneticileri ve çalışanın kendisi tarafından değerlendirilir. Farklı kademelerden gelen geri bildirimleri alternatif olarak içermesi bu yöntemin önemini ve işlevini arttırmaktadır. Bu yaklaşımda, değerlendirici sayısı yüksek olduğundan, tek bir değerlendiricinin neden olabileceği hataların azalması ve değerlendirmenin objektif ve adil olması sağlanır (Çakır, 2022b, s. 20).

360° performans değerlendirme yöntemi temel olarak çalışanların performansını değerlendirmekten öte, aynı zamanda çalışanlara farklı kaynaklar tarafından sağlanan

geribildirimler sunmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, sadece örgüt hedeflerine odaklanmanın ötesine geçerek, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. 360° performans değerlendirmesi, özünde bir geribildirim ve gelişim aracı olarak işlev görmektedir. Bu yöntem, bireysel performans değerlendirme sistemini tamamen değiştiren bir amaç taşımamakla birlikte, mevcut sistemi destekleyen ve zenginleştiren bir araç olarak konumlanmaktadır (Yalçın, 2006, s. 66).

2.3.1.3.6.9. Yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi

Yetkinlik, kişinin neden-sonuç ilişkisine ve etkili iş performansına bağlı olan temel bir özelliktir. Yetkinlikler, kişinin bilgi, beceri, davranış ve tutumlarının yanı sıra çeşitli iş becerilerini de içeren yüksek performansı ifade etmektedir. Bu boyut sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar ve verimliliği önemli ölçüde artırabilir. Yetkinliğin belirlenmesinde örgütün stratejisi, temel bilgilerin başlangıç yeterliliğiyle bağlantılı olarak dikkate alınır. Çalışanların bireysel veya grup olarak sahip olduğu beceriler her örgütte farklılık gösterebilmektedir. Bu çeşitlilik kuruluşların genel bilgi farklılığını göstermektedir. Daha yüksek performansı destekleyen davranışlara rehberlik eden bir yetkinlik modeli, iş rolü, temel yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinlikler gibi alt bölümlere ayrılabilir. Şirketlerde verimlilik ve performans artışı beklentilerini göz önünde bulundurarak, çalışanların bireysel ve grup halindeki davranışlarına göre çalışanların hedeflerine ulaşmalarına rehberlik eden haritalar içerir. Bir şirket ancak yetkinlik bazlı yönetim sistemi uyguladığında yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi yapabilir. Yetkinliğe dayalı performans değerlendirmesi, genel iş başarısını artırmak ve çalışan potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için önemli bir araçtır. Bu değerlendirme, geliştirilecek alanların belirlenmesine yardımcı olur ve şirketin rekabet avantajını artıracak bireysel ve ekip güçlerini vurgular (Çeçe, 2023, s. 141).

2.3.1.3.6.10. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi; çalışan ve örgütün amaç ve hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları motive etme, değerlendirme, eğitme ve örgütün başarısını artırmayı hedefleyen performans değerlendirme modelidir. Hedef odaklı değerlendirme yapabilmek için ilk olarak örgütün uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, ardından organizasyonel, bölümsel ve bireysel hedeflerin net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu modelde, başarıya ulaşmak için tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler arasında iş birliğiyle gerçekleşmesi önemlidir. Bu yöntemde, bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun genel hedefleriyle uyumlu olması sağlanmalıdır.

Çalışanlar, hangi hedeflerin öncelikli olduğunu anlamak isteyeceklerdir. Bu nedenle, ilk kademe yöneticiler, bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermeli ve belirli çıktı düzeyine ulaşmak ve görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlemelidir (Rakif, 2015, s. 12)

2.3.1.3.7. Performans değerlendirmede yapılabilecek hatalar

Performans değerlendirmede hem birçok yöntemin bulunması hem de değerlendiricilerin alternatiflerinin çokluğu değerlendirmelerde hata yapma ihtimalini beraberinde getirmektedir. Hatalar değerlendirme yönteminden veya değerlendiricinin kenesinden kaynaklanabilir. Örgüt yönetimi değerlendirmede yapılabilecek hataları göz önüne alarak hata ihtimalini minimize etmek için çaba harcamaları gerekmektedir. Çünkü hatalı değerlendirmeler çalışanın hak etmediği bir terfi veya ödül almasına neden olabileceği gibi hak ettiğini alamayan çalışanların olmasına da sebebiyet verebilir. Bu ihtimaller ise performans düşüklüğüne ve örgüte maliyetlere neden olacaktır. Aşağıda literatürde sık değinilen değerlendirme hatalarına yer verilmiştir.

2.3.1.3.7.1. Merkezi eğilim hatası

Bazı değerlendiriciler, çalışanların performansını çok iyi veya çok kötü şeklinde aşırı uçlarda değerlendirmekten kaçınırlar. Bunun yerine, tüm personele orta bir puan verme eğilimindedirler. Bu şekilde, değerlendirilen her personel benzer şekilde değerlendirilmiş olur ve aşırı ödüllendirme veya cezalandırma durumları önlenmiş olur. Merkezi eğilim hatası, terfi ve transfer gibi kararların yanlış alınmasına neden olabileceği için, performans değerlemesini yapan kişiler bu hatadan kaçınmaya çalışmalıdır (Tural, 2007b, s. 69).

2.3.1.3.7.2. Hale Etkisi

Hale etkisi, bir değerlendiricinin çalışanın performansındaki farklı ve bağımsız özellikleri ayırt edememesi ve bu nedenle hatalı bir değerlendirme yapması durumunu ifade eder. Bu tür hatalar, yöneticinin çalışanın tek bir olumlu özelliğine odaklanarak genel performansını bu özellikle değerlendirmesinden kaynaklanır. Değerlendirici, çalışanın belirli bir alanda veya konuda üstün olduğu bir özelliğe takılıp kalarak, bu özelliği çalışanın tüm performansına genelleme eğilimindedir. Sonuç olarak, çalışanın belirli bir yönündeki başarısına dayanarak genel performansının aşırı derecede iyi olduğu yanılgısına kapılabilir. Bu hatanın önlenmesi için, çalışanın bütünsel bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi önemlidir (Akbal, 2010, s. 21).

2.3.1.3.7.3. Objektif olamama

Değerlendiricilerin subjektif davranması ve duygusal veya kişisel nedenlerle çalışanların performanslarını yanlış şekilde değerlendirmesi, performans değerlendirmesinin etkinliğini azaltabilir. Bu tür hataların önlenmesi için, kişilik, davranış ve diğer kişisel özelliklerin göz ardı edilmesi ve nesnel, ölçülebilir işle ilgili faktörlere odaklanması önemlidir. Ayrıca, değerlendiricinin sadece gözlemleyebildiği kısıtlı bir kısmıyla çalışanı değerlendirmesi de hatalara neden olabilir. Çalışanın farklı görevleri veya görevin farklı boyutları olabilir ve değerlendirici sadece belirli bir alanı gözlemleyebilir. Bu durumda, çalışanın performansı yanlış şekilde değerlendirilebilir veya çalışan, enerjisini değerlendirme yapılan alana kaydırabilir. Bu nedenle, performans değerlemesi, işletme ve çalışan açısından istenen amaca ulaşmayabilir. Değerlendiricilerin farklı kültürlerden gelmeleri değerlendirme sürecinde farklı bakış açılarını ve yaklaşımları ortaya çıkarabilir (Tural, 2007, s. 71).

2.3.1.3.7.4. Aşırı hoşgörü ve aşırı katılık hatası

Değerlendiricilerin çalışanlara gereğinden fazla yüksek veya düşük puanlar vererek yaptıkları değerlendirme hatasıdır. Değerlendirici konumundaki yöneticinin kendi çalışanlarının nasıl algılandığının kendisinin nasıl algılandığı ile alakalı bir durum olacağı düşüncesine kapılması, çalışanlarını yüksek puanlarla motive etme düşüncesi gibi nedenlerle aşırı yüksek puanlar vererek aşırı hoşgörü hatasına neden olabilir (Anık, 2018, s. 13) . Ayrıca aşırı hoşgörü hatasında değerlendirici, çalışanlarla çatışmadan kaçınmak için onları gerçek performanslarından daha yüksek puanlarla değerlendirebilir. Ancak bu durum, çalışanlar arasında eşitsizliğe ve değerlendiriciye karşı güven kaybına yol açabilir (Anagün, 2002, s. 56).

Aynı şekilde değerlendiricinin, aşırı hoşgörü hatasının aksine, sürekli olarak çalışanları olumsuz bir şekilde değerlendirmesi aşırı sertlik hatasına neden olur. Bu hataya, çevresel kısıtlamalardan yeterince haberdar olmayan, deneyimsiz veya kendine güveni düşük değerlendiricilerin sebep olabileceği gibi, örgüt standartlarının aşırı yüksek olması, yöneticilerin kendilerini mükemmeliyetçi olarak tanıtmaya isteği veya başarılı değerlendirilen astların gelecekte kendilerine rakip olabileceği düşüncesi gibi faktörlerde neden olabilir (Anagün, 2002, s. 56).

2.3.1.3.7.5. Kontrast hatası

Kontrast hatası, değerlendirme kriterleri net olmadığında veya sıralama yöntemleri kullanıldığında değerlendiricinin kısa bir zaman diliminde çok fazla çalışanı değerlendirmesi ve son değerlendirdiği çalışanın değerlendirmesini bir önceki değerlendirmeye kıyasla yapması durumudur. Böylece çalışan hakkettiği gibi değerlendirilmek yerine bir başkasının değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilmiş olur ve sağlıklı bir değerlendirme yapılmamış olur (Akbal, 2010).

2.3.1.3.7.6. Kişisel Önyargılar

Kişisel önyargılardan kaynaklanan hatalar, değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi kişisel duygularına, yakınlıklarına veya uzaklıklarına dayanarak taraflı bir şekilde değerlendirmesiyle ortaya çıkar. Bu tür hatalar, çalışanların performans değerlendirmeye olan güvenlerini zedeleyebilir (Anık, 2018, s. 14).

2.3.1.3.7.7. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Performans değerlendirmesi, genellikle bir yıllık bir dönemi kapsar ve yöneticilerin bu süre boyunca astlarının performansını değerlendirmesi beklenir. Ancak, yöneticilerin zihinlerinde daha taze olan bilgiler ve olaylar genellikle son birkaç aylık döneme odaklanabilir. Bunu önlemek için, yöneticilere astların performansıyla ilgili notlar almaları önerilir. Bu, unutkanlık kaynaklı hataları azaltabilir, ancak bazı yöneticiler bilinçli olarak bu hatayı yapabileceklerini ifade etmektedirler. Özellikle dönem sonuna yaklaşıldıkça performansı yükselen bir çalışanların geçmiş hatalarını hatırlatmanın, ilerleme sürecini olumsuz etkileyebileceğini düşünen yöneticiler bulunmaktadır. Ancak, eğer bir çalışan her yıl sadece değerlendirme dönemi yaklaştığında performansını artırıp daha sonra eski düzeyine dönüyorsa, yöneticiler bu tür durumları dönem başı ve sonu performans farkını değerlendirirken göz önünde bulundurmalıdır (Urhan, 2006, s. 43).

2.3.1.4. Gelişim planları

Performans Yönetiminin kritik aşamalarından bir diğeri çalışan gelişimini planlama sürecidir. Performansın sürekliliği, çalışanın motivasyonu ve memnuniyeti için çok önemli süreçlerden bir tanesidir. Çalışan ve yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin sonunda, Çalışanın kariyer beklentileri de göz önüne alınarak geliştirilmesi uygun görülen yönleri ile ilgili bir gelişim planı hazırlanır. Gelişim planları çalışanların mevcut durumunun değerlendirilmesi ve hedeflerin belirlenmesinden sonra son halini alır ve çalışanın gelişimi için gerekli bütçe planlaması yapılır. Buradaki amaç çalışanın

gelecekte daha iyi performans sergilenmesini sağlamaktır. Gelişim planları sadece çalışanın zayıf yönlerini güçlendirmeyi amaçlamaz aynı zamanda güçlü olduğu yönlerini pekiştirmeyi de amaçlar (Astarlıoğlu, 1997, s. 47).

Gelişime açık bireylerin ve kurumların başarılı olması kaçınılmazdır. Eğitim yoluyla kendini sürekli yenileyen bireyler, aynı zamanda çalıştıkları kurumlar için vazgeçilmez bir kaynak haline gelirler. Performans yönetiminin her aşamasında geliştirme önemlidir. Değerlendirme ve kontrolün ardından yapılan düzeltmelerle gelecek için planlar belirlenir. Sürekli geri bildirim almak, kişilerin gelişmeye açık olmalarını sağlar. Bu nedenle, iş hayatında çalışanlar hakkında sürekli geri bildirim almak, verimliliklerini artırır ve yeniliğe açık hale gelmelerini sağlar. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların alt, üst ve yatay hiyerarşideki kişilerden ve örgütün hedef kitlesinden gelen geri bildirimlere dayanarak objektif planlamalar yapılmasını sağlar. Bu uygulamaların amacı, çalışanlar hakkında daha objektif kararlar alabilmektir (Gökalp, 2013, s. 54).

2.3.1.5. Geri Bildirim

Geri bildirim, değerlendirme sürecinin tamamlanmasının ardından ortaya çıkan, üst yönetimden ve astlardan gelen değerlendirmeleri içeren bir geri dönüş şekli olarak da tanımlanabilir. Bu süreç, örgüt ile çalışan arasında karşılıklı anlayışı artırma fırsatı sunar. Çalışanlar, bu geri bildirimleri kullanarak davranışlarını örgütün ve genel sonuçların değerlendirilmesine göre yönlendirme şansına sahiptir. Bu yönlendirme, her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğurabilir. Geri bildirim, olumlu performansı desteklemek ve pekiştirmek, aynı zamanda olumsuz davranışları azaltmak ve geliştirmek amacıyla uygulanmalıdır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini vurgulayarak motivasyonlarını artırabilir ve gelişim alanlarını belirleyerek performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Hem üst yönetim hem de astlar, geri bildirimin etkili bir şekilde kullanılmasıyla birlikte daha sağlıklı bir iş ilişkisi kurabilir ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunabilir (Dişkaya, 2006, s. 76).

Geri bildirim süreci yöneticilerin dikkatle yönetmeleri gereken hassas bir süreçtir. Performans yüksek çalışanı ödüllendirmek, taktir etmek gibi olumlu dönüşler motivasyonu artırır. Ancak düşük performans sergileyen çalışana yaklaşım sert, kırıncı veya incitici olduğu takdirde motivasyonun daha da düşmesine, değerlendirmeyi anlamsız

hale getirmesine neden olabilir. Performansı düşük olan çalışana yapılacak geri bildirim yapıcı, motive edici ve eksiklerini gidermeye yönelik olmalıdır (Şahin, 2019, s. 12).

2.3.2. Performans yönetiminin amaçları

Performans Yönetimi, çalışanların hem bireysel hem de ekip olarak, örgütsel süreçleri ve bireysel teknik donanımlarını sürekli olarak iyileştirebilecekleri bir iş kültürünün oluşmasını sağlar. Oluşan bu kültür, iş verimliliği ve kaliteyi arttırdığı gibi örgüt içi iletişimin gelişmesine olanak sağlar. Performans yönetimi çalışanların iş performansını analiz ederek verimsiz çalışmayı ortadan kaldırmayı ve ortaya çıkabilecek her türlü problemin önünü alarak örgütü ileriye taşımayı amaçlar. Performans yönetimin temel amaçları, adil ve uygulanabilir standartlar belirlenmesi, çalışanlara bilgi sağlanması ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Özgür, 2006, s. 9).

Çalışan veya örgütlerin hedeflerine ulaşma başarısı, gerçekleşen performans sonuçlarını ifade eder. Bu bağlamda, performans yönetimi sisteminin amaçları arasında başarı elde etmek ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak bulunmaktadır. Başarının devam etmesi için sadece personelin çabası değil, aynı zamanda organizasyondaki yöneticilerin doğru yönlendirme ve talimatlarda bulunmaları önemlidir. Bu noktada, başarıya ulaşabilmek için örgütün fiziksel durum ve koşullarının da uygun olması gereklidir.

Performans Yönetimi Sistemi'nin kullanım amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel hedeflerin çalışan hedefleri ile özdeşleşmesi,
- Tüm kademeler için belirlenmiş kriterlere uygun performans taleplerinin açıklanması,
- Çalışanların önceden belirlenmiş kriterler esas alınarak zamanında, adil ve eşit şartlarda değerlendirilmesi,
- Örgüt çalışanları arasında iş birliği ve iletişimi güçlendirme ve örgütsel performansı artırma,
- Yöneticilere adil değerlendirme ve çalışanlara geri bildirim yapma olanağı tanıma,
- Çalışanların başarı düzeylerinin tespiti ve bu düzeylere uygun ödüllendirme,

- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- Geri bildirimler ile çalışanların motive edilmesi,
- Yönetime eğitim ve kariyer planlama gibi konularda bilimsel veri sunma (Çakır, 2022, s. 8).

2.3.3. Performans yönetiminin yararları

Performans yönetimi, çalışanları yaptıkları iş konusunda bilgilendirir ve bu sayede çalışanlar, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek kuruma olan katkılarını daha iyi anlarlar. Kendi iş performanslarını gözden geçirme süreci, çalışanların kişisel gelişim becerilerini güçlendirmelerine olanak sağlar. Bu değerlendirmeler, çalışanların işleriyle ilgili geri bildirim alarak, kendilerini sürekli olarak geliştirme motivasyonunu artırır. Çalışanlar, işleri üzerindeki etkilerini değerlendikçe, kendilerini kuruma daha bağlı hissederler. İşlerine olan katkılarını anlamak, çalışanların psikolojik tatmin düzeyini artırır ve bu da iş memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Bu şekilde, çalışanlar, sadece işlerini yapmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonlarına daha etkili ve verimli bir şekilde hizmet etme yolunda sürekli olarak gelişirler (Akkaya, 2017, s. 33).

İyi bir performans yönetimi, örgütün hem yönetimi hem çalışanları ve hem de kendisi için birçok yarar sağlar. Performans yönetiminin yöneticiler, çalışanlar ve örgüt açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 47).

Yöneticilere sağladığı yararlar;

- Daha etkili planlama ve kontrol mekanizmaları işletmelerini sağlar.
- Yöneticilerin çalışanları ile daha sağlıklı ve verimli iletişim kurmasına ve bu sayede daha güçlü koordinasyon kurmasına olanak sağlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlarlar, bu da kişisel gelişimlerine katkı sağlar.
- Yönetim becerilerini geliştirme fırsatı bulurlar.

Astlara sağladığı yararlar;

- Üstlerinin beklentilerini ve performans değerlendirme kriterlerini öğrenirler.

- Güçlü ve zayıf yönlerini tanıma fırsatı bulurlar, bu da kişisel gelişimlerine katkıda bulunur.
- İşletme içindeki rollerini ve sorumluluklarını daha iyi anlama şansı elde ederler.
- Performanslarına dair geri bildirim alarak iş tatmini ve özgüven duygularını geliştirirler.

Örgüte sağladığı yararlar;

- Örgütün etkinlik, verimlilik ve karlılık gibi performans göstergelerinde artış sağlanır.
- Örgütün üretim ve hizmet standartları yükselir.
- İhtiyaç duyulan eğitim süreçleri tespit edilir ve bütçelendirilir.
- İnsan kaynaklarının planlama için ihtiyaç duyduğu bilgiler güvenilir verilerle elde edilir.
- Çalışanların analiz edilerek gelişim potansiyelleri tespit edilir.
- İnsani durumlardan kaynaklanan devamsızlık gibi kısa süreli ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar.

2.3.4. Performans yönetiminin standartları

Örgütsel performansın değerlendirilebilmesi ve ölçülebilmesi çeşitli performans standartları ile mümkün olabilmektedir. Verimlilik, etkinlik, kalite ve karlılık en sık kullanılan performans ölçütü standartlarıdır.

2.3.4.1. Verimlilik

Verimlilik, bir üretim sisteminde elde edilen ürün miktarının o ürünü elde etmek için kullanılan girdi miktarına oranıdır. Bu oranın yüksek olması her örgütün temel amacıdır. Ve bu amacın gerçekleşmesi eldeki üretim kaynaklarının kullanılarak olabilecek maksimum üretim düzeyine ulaşmak hedeflenir. Öte yandan verimlilik, hali hazırda var olan şartların iyileştirilmesi, performansın arttırılması ve sonuç olarak ta üretimin arttırılmasını içerir. Verimlilik, arzulanan kalite seviyesinin gelecekte tüketilen kaynaklara oranı olarak da nitelendirilebilir. Bir referans zaman aralığı ve kalite ölçütü doğrultusunda verimlilik şu şekilde formüle edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı Miktarı}}{\text{Girdi Miktarı}}$$

Verimlilik, üretim odaklı bir kavram olmasına rağmen, etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma oranı gibi bileşenlerle birlikte verim, kalite, yenilik ve çalışma hayatının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsar. Günümüzde verimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir terim haline gelmiştir (Korkmaz, 2011, s. 3808).

2.3.4.2. Etkinlik

Etkinlik, bir örgütün belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesi veya oranıdır. Yani örgüt önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabildiği oranda etkilidir. İlk örgüt kuramları, etkinliği değerlendirmek için kârın maksimize edilmesi, yüksek verimlilik ve tatmin edici, ekonomik bir hizmet sunulması gibi ölçütleri kullanmışlardır. Etkinlikle birlikte, verimlilik daha çok teknik bir terim olarak düşünülmemekte ve girdi/çıktı ilişkisi üzerinden tanımlanmaktadır. Yani, en az kaynağı (maliyeti) kullanarak en fazla çıktıyı (kazancı) elde etme çabası olarak açıklanabilir. Etkinlik, doğru işleri yapmayı ifade ederken, verimlilik ise işleri doğru bir şekilde gerçekleştirmeyi ifade eder. Görev, amaç ve hedeflere kısıtlı kaynakları en etkili şekilde kullanarak ulaşma derecesini gösterir (M. A. Özer, 2017, s. 8).

Etkinliğin ölçülmesi örgütün ne durumda olduğunun tespiti için önemlidir. Bu ölçüm örgütün kapasite kullanımını oranını ortaya koyarken, mevcut girdiler ile elde edilebilecek maksimum çıktı düzeyini de belirler.

Özet olarak;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Fiili Değer}}$$

Şeklinde formüle edilir ve bu oranın 1 olması hedeflenir. Oran 1'den küçük kaldığında kaynakların etkin kullanılmadığı, 1'den büyük olduğunda ise hedeflerin aşıldığı anlamına gelir (Besen, 1994, s. 30).

2.3.4.3. Kârlılık

Devlet kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen vakıf ve sosyal yardım kuruluşları dışında kalan kâr amacı güden tüm örgütlerin en temel amacı faaliyet konularının sonucunda kâr elde etmektir. Bu açıdan bakıldığında Örgüt performansı değerlendirildiğinde, ilk akla gelen kriterlerden biri, kâr amacı güden işletmelerin

karlılıklarıdır. İşletmelerin kârlılıkları arttıkça, genellikle performanslarının da aynı ölçüde yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle toplam gelir ile toplam gider arasındaki pozitif fark, işletmenin kârlılığını yansıtarak performansını etkiler. Bu olumlu farkın oluşmasında, performans yönetimi stratejik bir öneme sahiptir.

2.3.4.4. Kalite

Kalite, bir örgütün tüm paydaşlarını doğrudan ilgilendiren ve sonuçları itibari ile her örgüt için hayati öneme sahip olan bir kavram olması nedeni ile çok fazla çalışmaya konu olmuş ve bu nedenle de çokça tanımlaması yapılmış bir kavramdır. En yalın haliyle kalite; önceden belirlenmiş standartlara uygunluk olarak tanımlana bilir. Kalite, idari süreçleri sürekli olarak iyileştirmeyi, gözden geçirmeyi ve analiz etmeyi amaçlayan, performansı artırmak ve bu süreçleri tamamlamak için gerekli zamanı azaltmayı hedefleyen bir arayıştır. Paydaş beklentilerinin karşılanması, maliyetlerin azaltılması ve kaliteyi artırmak kalitenin buradaki temel hedeflerdir. Tasarım ve üretimde kalitenin önemi düşünüldüğünde, kalite ayrıca işçilerin güvenliğini sağlamayı ve müşterinin aldığı mal ve hizmetlerin kalitesini bilimsel gerekliliklere ve beklentilere uygun şekilde ayarlamayı amaçlar (Mohammed, 2020, s. 51).

2.3.5. Performansı etkileyen faktörler

Çalışanların performans seviyeleri, kişisel farklılıklar ve çeşitli faktörler nedeniyle değişiklik gösterir. Bu farklılıkların kaynağı, bireyin performansını doğrudan etkileyen çeşitli etkenlerdir (Uğurlu, 2019, s. 23). Bireysel performans örgüt performansını doğrudan etkiler. Bu nedenle yöneticiler için birincil önceliklerden biri bireysel performansların yükseltilmesidir. Bireysel performansın düşük ya da yüksek olması, örgütün verimliliğini etkileyen faktörler içerisinde önemli bir yer tutar (Akbey, 2021, s. 43). Yöneticilerin ilk olarak çalışanların performansını etkileyebilecek durumları tespit etmeleri önemlidir. Çalışan performansını etkileyen faktörler, çalışanın bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi çeşitli örgütsel ve çevresel etkenlere bağlı olarak ta ortaya çıkabilir (Meral, 2020, s. 34).

2.3.5.1. Bireysel faktörler

Çalışanın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hali gibi demografik özellikleri ve motivasyon, stres, zekâ, yetenek gibi bireysel özellikleri performansı doğrudan etkileyen unsurlardır. Bireyin sahip olduğu yetkinlikler, iş hayatındaki başarı düzeyini belirleyen

önemli etkenlerden biridir. Çalışanın yaşına, deneyimine, bilgisine ve kişisel yeteneklerine uygun bir işte çalışması, başarılı performans için kritik öneme sahiptir (Koçak, 2017, s. 67).

Yaş; Yaşın ilerlemesiyle birlikte, bireylerin iş yaşamındaki davranış ve tutumları da değişir. Genç çalışanlarda daha olgun çalışanlara göre farklı arayışlar daha fazladır ve bu nedenle iş değiştirme isteği gençlerde genellikle daha yüksektir. Bu nedenle gençlerde işe uyum gösterme daha zorlu bir süreçtir. Ancak yaş ilerledikçe, uyum süreci genellikle artar. Bireyler, çalışma hayatındaki alışkanlıkları geliştirir ve iş değiştirmek yerine mevcut işlerinde gerçekçi beklentilere odaklanma eğiliminde olabilirler. Ayrıca, yaşla birlikte iş kariyerinde ilerleme, kişinin sorumluluk alma isteğini artırabilir (Yener, 2007, s. 6).

Eğitim düzeyi; Çalışanların eğitim düzeyi, performanslarını çeşitli şekillerde etkileyebilir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar genellikle örgüte daha fazla katkıda bulunurken, bu durum onların örgütten beklentilerini artırabilir. Aynı zamanda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların bakış açıları genellikle daha geniş ve derin olabilir, bu da örgütün daha sürdürülebilir bir başarı elde etmesine katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, çalışanların eğitim seviyelerinin artması, onların örgüt içindeki rolünü ve örgüt hedeflerine bakışını değiştirebilir, bu da örgütün daha uzun vadeli başarılarına katkı sağlayabilir (Ücel, 2023, s. 29).

Moral ve Motivasyon; Çalışan performansının yüksek olması çalışanın o performansı sergileyecek moral ve motivasyona bağlıdır. Motivasyon düşük olduğunda, genellikle performans düşer. Çalışan motivasyonu, çalışanın iş verimliliği, ücreti ve iş doyumunu ile doğrudan ilişkilidir. Başarıya ulaşabilmek için yüksek motivasyon önemlidir, ancak tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, motivasyonla birlikte zekâ ve yetenek de hayati öneme sahiptir (Meral, 2020, s. 35).

Zekâ ve ona bağlı yetenekler; çalışanların performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanların performansı genellikle zekâ seviyeleri ve zekâ ile ilişkilendirilen yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle, işleri insanların zekâ düzeylerine uygun bir şekilde dağıtmak önemlidir. Eğer çok zeki bir kişiye uygunsuz bir rutin iş verilirse, çalışanın motivasyonu düşebilir ve iş performansı olumsuz yönde etkilenebilir. Yetenek ise, belirli bir zaman diliminde belirli görevleri başarıyla yerine getirme konusunda rol oynayan bilgi ve beceri düzeyini ifade eden bir kavramdır. Yetenek,

konuşma, yazma, anlama, sayısal ve görsel bellek, müzik, resim, mekanik ve ilişkilendirme yetenekleri gibi çeşitli alanları içerir. Yetenekler bireyden bireye farklılık gösterir ve zaman içinde değişebilir. Yönetimin en önemli sorumluluklarından biri, çalışanların iş performansı ile ilgili yeteneklerini geliştirecek bir örgütsel ortamın yaratılmasını sağlamaktır (Akbey, 2021, s. 44).

Stres; Stres ve duygusal sorunlar kişisel performansı olumsuz etkileyebilir. İşle ilgili motivasyonun yetersiz veya aşırı olması, çeşitli faktörlerden kaynaklanan stresi artırabilir. Bu faktörler arasında basit veya zorlu görevler, yanlış geri bildirim, uygun olmayan iş koşulları ve kötü planlanmış faaliyetler gibi etkenler sıralanabilir. Bireysel tepkiler stresle başa çıkma konusunda farklılık gösterebilir ve kişiden kişiye değişir. Nedeni ne olursa olsun çalışanın stres altında olması veya başka duygusal veya psikolojik sorunlarla karşılaşması iş performansını düşürecektir (Akkaya, 2017, s. 36).

2.3.5.2. Örgütsel faktörler

Çalışan performansını etkileyen diğer faktörler de örgütsel faktörlerdir. Çalışanlar için uygun fiziksel ortamın sağlanması, örgütsel adalet, örgüt içi iletişim, örgütün yönetim tarzı ve liderliği gibi birçok örgütsel faktörden söz etmek mümkündür. Aşağıda literatürde üzerinde en çok değinilen örgütsel faktörler kısaca açıklanmıştır.

Örgütün fiziki ortamı; Çalışanın uygun fiziksel şartlarda (ses, ışık, aydınlatma, temizlik gibi) çalışmaları performanslarını yükseltecektir. Aynı şekilde yetersiz fiziksel koşullar çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla performansı düşürecektir.

Örgütsel adalet; Çalışanın örgüt içinde adaletin sağlandığına, hak ettiği statüde olduğuna inanması performansını yükseltecektir, aksi durumda ise adaletin sağlanamadığını düşünen çalışanın performansı da düşük olacaktır.

Örgüt içi iletişim; Sağlıklı bir örgüt içi iletişim, çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini anlamalarını kolaylaştırır, işlerin düzgün yürümesini sağlar, çalışanların problemlerinin çözümünü kolaylaştırır. Tüm bu etmenler çalışan performansının artışı sağlayacaktır (Ücel, 2023, s. 31).

Yönetim tarzı ve liderlik; Çalışanların örgütsel davranışlarının ortaya çıkmasında ve gelişiminde, işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin liderlik tarzları önemli bir rol oynar. İşletmelerin yönetim tarzları, en üst düzey yöneticilerden başlayarak tüm alt düzey yöneticilere kadar olan süreçte şekillenir. Her örgüt yönetiminin

benimsediği yönetim tarzı ve uygulama şekli bulunmaktadır. Bu uygulama tarzının etkisi altında çalışan-yönetim ilişkileri şekillenir. Bu ilişkinin niteliği iş performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki bırakabilir (Camcı, 2013, s. 62). Yine yönetim tarzı kadar liderliğinde Çalışan performans üzerinde yadsınamaz bir etkisi vardır. Örgüt içinde liderin talimatlarının açık, anlaşılır ve uygulanabilir olması, amaçları ve nedenleri net bir şekilde ortaya koyması gereklidir. Lider, sahip olduğu güç ve otorite ile astını olumlu bir şekilde etkilediğinde, astın diğer çalışma arkadaşlarını da pozitif yönde etkileme olasılığını artırır (Koçak, 2017, s. 68).

İş sağlığı ve güvenliği; Örgütlerde, işlerin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen ve çalışanların sağlığını olumsuz etkileyebilecek durumlardan korunmayı amaçlayan sistematik ve bilimsel çalışmalar, iş sağlığı ve iş güvenliği olarak adlandırılır. İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların işletmedeki görevlerini ve işletme dışındaki faaliyetlerini içerdiği için çok yönlü çalışmaları gerektirir. Çalışanların işlerini yürütürken çalışma koşulların ve sağlıklarından endişe etmeleri performans kaybına neden olacaktır. Bu nedenle çalışanların iş koşullarında kendilerini güvende hissetmeleri oldukça önemlidir (Camcı, 2013, s. 61).

Ödül ve ceza yönetimi; Çalışanları motive etmenin en iyi yollarından biri ödüllendirme'dir. Ödüllendirme iki şekilde olabilmektedir. Maddi ödüller ve maddi olmayan ödüller. İyi bir ücret düzeyi, ek primler, teşvikler, ikramiyeler gibi birçok ödüllendirme türü maddi ödüllere örnek verilebilir. Maddi ödüller dışında üst amirlerce takdir edilme, beğenilme gibi maddi olmayan ödüllerde çalışanı motive eder ve performansını yükseltir (İsmailoğlu, 2018, s. 40).

Çalışanların ödüllendirilmesi genellikle pozitif etkiler yaratırken, cezalandırma bazen bu etkiyi sağlamayabilir. Başarılı bir yönetici, cezalandırmayı kişinin performansını düşürmek amacıyla değil, onu teşvik etmek ve aynı hatayı tekrarlamaması için kullanılmalıdır. Eğer ceza, çalışanın motivasyonunu azaltacak şekilde uygulanırsa, bu durumun verimliliği olumsuz etkileyeceği kesindir (Bozer, 2016, s. 57).

2.3.5.3. Çevresel faktörler

Çalışan performansı etkileyen bir diğer faktör bileşeni çevresel faktörlerdir. Ekonomik koşullar, hükümetin uyguladığı yasal düzenlemeler, işletmenin benimsediği iş yapma stratejileri, teknoloji kullanım yoğunluğu, çalışan ikamet adresi ile iş yeri arasındaki mesafe gibi etmenler, performansı etkileyen çevresel faktörler içerisinde

sayılabilir (Uğurlu, 2019, s. 23). Örgütlerin başarılı olabilmeleri için çevreleriyle etkileşim içinde olmaları, çevreden girdi alıp çıktılar üretmeleri büyük önem taşır. Çünkü başarı için çevre ile kurulan ilişki son derece kritiktir (Meral, 2020, s. 35).

2.3.6. Performans yönetiminin kullanıldığı alanlar

Performans yönetim sistemi, planlamayı içerir ki bu veri yöneticileri (değerlendirenler) ile performans çalışanları (değerlendirilenler) arasında hedef belirleme görüşmeleri ile başlar. Bu süreç, performans değerlendirme yöntemlerinin seçimini ve gerekli kriterlerin açıklamasını içerir. Performans, nesnel olarak seçilmiş ölçümlerin kullanılması ve değerlendirme işlemleri aracılığıyla kişinin performans notu alınır ve artırılması için yönlendirilir. Değerlendirme sonuçlarına bakılarak, verilecek eğitim, uygulanacak terfi, ücret ve kariyer geliştirme planları gibi süreçlere karar verilir (Fındıklı, 2008, s. 15).

2.3.6.1.Stratejik planlama

Stratejik planlama, örgütün bütünsel bir değerlendirmesini yaparak en üst yönetim seviyelerinde sistemli bir şekilde, işletmenin ana hedeflerine ulaşma amacını ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların elde edilmesini ifade eder. Bu süreç, performans yönetimi ile yakından ilişkilidir, çünkü stratejik kararların alınmasında ve bu kararların tüm organizasyon hiyerarşisine iletilmesinde performans yönetimi önemli bir rol oynar. Bu sayede örgütün genel hedefleri, bireysel hedeflere dönüştürülerek çalışanlara kendi stratejilerini belirleme ve geliştirme fırsatı sunar (Eriş, 2012, s. 11).

Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdikleri başarıları ve gelecekteki potansiyellerini değerlendirmeyi amaçlayan uygulamalardır. Bu değerlendirme sonuçları, çeşitli kararların alınmasında rehberlik eder. Ancak, ödüllendirme ve geliştirmenin yanı sıra, bu sistem aynı zamanda değerlendiren ile değerlendirilen arasında etkili iletişim, iş birliği ve dayanışma faaliyetlerini desteklemeyi hedefler (İpek, 2010, s. 19).

Performans sonuçlarının değerlendirilmesi, örgütün mevcut ve ileriki dönemlerde ihtiyaç duyduğu veya duyabileceği yetenek ve nitelikleri tespit etme hususunda stratejik veriler elde edilmesini sağlar. Performans değerlendirmesi, stratejinin planlanması, formüle edilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynayabilir. Bu özellikten dolayı,

işletmelerin stratejilerini tasarlarlarken ve hayata geçirirken performans değerlendirmelerini dikkate almaları son derece önemlidir (Gözütok, 2006, s. 60).

2.3.6.2. Ücret yönetimi

Ücret, geniş bir perspektifle, çalışanın örgüt için verdiği emeğin karşılığında elde ettiği maddi ve maddi olmayan tüm kazanımların toplamıdır. Maaş ise çalışanın belli bir süre çalışmanın bedeli olarak elde ettiği gelirdir. Bu açıdan bakıldığında ücret, maaşı da kapsayan ama maaştan çok daha geniş bir tanımlamadır. Sadece maddi kazançlar değil, taktir edilme, yönetimin iltifatını ve övgüsünü kazanma gibi maddi olmayan kazanımlarda ücretin bir parçasıdır ve personel motivasyonunu dolayısıyla performansını artırır. Performans değerlendirme sonuçları, maaş ve ücret belirlenmesinde önemli bir kaynak olarak kullanılır. Bu sonuçlar, performansa dayalı ücret artışlarının belirlenmesi ve diğer parasal ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasında rehberlik eder. Performans değerlendirmesi, sadece geçmiş performansı değil, aynı zamanda gelecekteki performansı artırmaya yönelik bir hedefi de içerir. Performansa dayalı ücret sistemlerinin etkili olabilmesi için bilgi, iş becerisi, iş kalitesi ve davranışsal özelliklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Performans yönetim sistemi olmayan bir kuruluştaki başarılı ve gayretli bir çalışanın, kendisinden daha az katkı sağlayan bir meslektaşıyla aynı ücreti alması durumunda motivasyon kaybına neden olabilir. Bu nedenle, adil ve objektif performans değerlendirme sisteminin, çalışanların katkılarını doğru bir şekilde yansıtması ve onları motive etmesi önemlidir (Erbaş, 2021, ss. 261-263).

2.3.6.3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Çalışanların performansının değerlendirilmesinden sonra ki önemli konulardan biri çalışanların eksik veya yetersiz bulunduğu hususlarda eğitilmesi işidir. Önceden belirlenmiş örgütsel hedefler ve mevcut durumda ulaşılan hedefler arasında bulunan fark, eğitim ihtiyacını ve eğitimin verileceği anların belirlenmesini sağlar. Bu eğitimler, çalışanın edineceği bilgi ve deneyimle gelecekteki görevlere daha hazır olmasını sağlayarak, beklenen performansı daha etkili bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlar. Ayrıca, bu eğitimlerin, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak amacıyla sürekli olması önemlidir. Performans çıktılarını değerlendirme aşamasında, çalışanın ve üst yönetimin, hangi eğitimlerin ihtiyaçlara uygun olduğuna karar vermesi önemlidir. Performans yönetimi sürecinde, bilgi, beceri ve tutum eğitimleri aracılığıyla eğitimin, sorunların çözümünde nasıl kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerin

örgüt üzerindeki mali yükü, genellikle eğitim alınmamasının neden olacağı performans düşüklüğünden kaynaklanacak maddi kayıplardan daha az olacaktır. Performans düşüklüğünü gidermek ve performansı artırmak için planlı bir eğitim eylem planının oluşturulması, işlerin daha etkili ve planlı bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır (Uzun, 2021, s. 20).

2.3.6.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi sistemi, performans yönetimi sistemi ile sıkı bir ilişki içerisinde. Bu iki sistem arasındaki bilgi alışverişi, organizasyon içinde etkili bir şekilde gerçekleştiğinde diğer personel sistemlerini olumlu bir biçimde etkiler. Performans yönetimi sistemi, bireylerin yükselmesi, gerekli eğitimi almaları ve iş değişikliklerine ilişkin kararların alınmasında kariyer geliştirme sistemine önemli bilgiler sağlar (Eriş, 2012, s. 11).

Kariyer yönetimi, çalışanın kurum içindeki pozisyonuna göre terfi fırsatlarını hazırlaması, çalışanları yetenekleri ile uyumlu pozisyonlara yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkların yapılmasını içeren karmaşık bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları ve ilişkileri hakkında bilgi içerdiği için gelecekteki başarılarını öngörmek amacıyla kullanılabilir; yani kariyer planlamasında bir araç olarak değerlendirilebilir. Sıkça rastlanan bir durum, belirli bir statüye yükseltilmesi gereken kişilerin belirli bir noktada kalmaları veya belirli bir statüye terfi ettirildikleri halde bu statüyü benimsemeyen, başarılı olamayan ve mutsuz olan çalışanlardır. Bu durumlar genellikle işten kaynaklanan mutsuzluk, görev tanımı ve ilişkilerle ilgili sorunlardan kaynaklanabilir (Arpacı, 2008, s. 11).

2.3.6.5. Terfi, işe alma ve işten ayırma kararları

Örgüt kademelerindeki gereksinimlere, performans değerlendirme sonuçlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre personelin ilerleme fırsatları belirlenir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre terfi kararları, terfi sürecinin daha doğru ve adil olmasını sağlayabilir. Terfi, organizasyonda ilerleme ve gelişme fırsatı sağlamanın yanı sıra, çalışanları başarılı bir şekilde çalışmaya motive eder. Terfinin yanı sıra işyerinde dürüstlüğü sağlanmasına da yardımcı olur. Başarılı çalışanları teşvik etmek, dışarıdan bir yöneticiyi işe almaktan daha uygun bir çözüm olabilir, çünkü çalışanlar böylece işyerini daha iyi deneyimleyebilirler (İpek, 2010, s. 26).

Performans yönetim sistemi içerisinde yer alan performans değerlendirmeleri, kişilerin geçmiş ve mevcut performansları arasındaki farkı görmelerine olanak tanır. Bu sayede bireylerin hangi seviyede oldukları açıkça ortaya çıkar ve işten ayrılma veya terfi gibi kararlarda değerlendirmeler dikkate alınır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda hangi çalışanın ne kadar üretken olduğu belirlenmeye çalışılır ve eksikliklerin giderilmesi için gerekli eğitimler verilir. Ancak, eğitimler sonrasında dahi aynı konuda eksikliklerin devam etmesi durumunda işten ayrılma yoluna gidilebilir. Bu nedenle performans değerlendirmeleri ne kadar objektif olursa, o kadar verimli olacaktır. Aynı zamanda performans değerlendirmesi örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin belirlenmesinde, personel eksikliklerinin saptanmasında yol gösterici olur ve bu sayede İşin gereksinimlerini karşılayamayan bireylerin yerine daha nitelikli ve üretken bireyler alınarak performans artışı sağlanabilir (Gökalp, 2013, s. 38).

Performans değerlendirmesinin sonuçları, işe alım, terfi ve işten çıkarma kararlarında belirleyici bir faktördür. Çalışanlar, iş Kanunu ve ilgili diğer kanunlarda öngörülen yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Bireysel hizmet sözleşmeleri ve olası toplu sözleşmeler de çalışanları görevlerini yerine getirmekten sorumlu kılar. Bireylerin temel sorumluluğu yönetim tarafından verilen görevleri ve beklenen davranışı yerine getirmektir. Dolayısıyla çalışanın görevini yerine getirmemesi veya istenilen şekilde davranması halinde işten çıkarılmasına veya terfi etmemesine karar verilebilir. İşten çıkarılma durumlarında çalışanların kanuni itirazlarına karşın performans değerlendirme sonuçları örgüt için kendini savunma mekanizmasıdır olabilir (Eriş, 2012, s. 14).

2.3.6.6. Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme

Çalışanların sürekli aynı birimde aynı işi yapmaktan kaynaklanabilecek monotonluk ve motivasyon kaybını gidermek ve bunlara bağlı performans düşüşünü önlemek için örgüt içi rotasyon yapılabilir. Bu yöntem, çalışanların farklı birimlerde görevlendirilerek yeni görevler ve sorumluluklar almasıyla performanslarını artırmayı amaçlar. Ayrıca, örgüt içinde yeni birimler açılarak iş zenginleştirme yapılabilir ve kişiler ilgi duydukları alanlara yönlendirilebilir. Rol belirsizliği, kişinin kendisinden beklenen görev ya da rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunu ifade eder ve performansı olumsuz etkiler. Bu durumdaki bir kişinin motivasyonunu artırmak ve

performansını yükseltmek için görev tanımlarının gözden geçirilmesi ve kişiye uygun iş imkanının verilmesi gerekmektedir (Gökalp, 2013, s. 41).

2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Arasındaki İlişki Üzerine Yapılan Çalışmalar

Araştırmalar örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişikliklere bağlı olduğunu göstermektedir. Örneğin davranış ve eylemlerin bireyin bağlılık düzeyinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bireylerin davranışlarına odaklanarak bağlılık düzeylerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Bu bağlamda hedeflere ulaşmanın zor olduğu durumlarda bağlılığın önemli ölçüde azaldığı ve bunun sonucunda bireyin performans düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir. Bir başka açıdan bakıldığında bireylerin ve kuruluşların özellik ve tercihlerinin bütünleşmesinin varlığının önemli ürünlerin üretilmesine katkı sağladığı, örgütün başarısını arttırdığı, motivasyonu ve iş performansını olumlu yönde etkilediği görülebilir (Altun, 2019, s. 10). Aşağıda örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini irdelen bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Kafdağlı (2007), Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi amaçlamıştır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın iş performansını arttırdığına dair kesin bir kanıya varılamayacağını ancak yine de bağlılığın firmaya çeşitli faydalar sağladığını belirtmiştir.

Ertan (2008), Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışma ile araştırmaya çalışmıştır. Çalışmada iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edildiğini belirtmiştir. İçsel motivasyonun görev ve bağlamsal performansları olumlu yönde etkilediği, dışsal motivasyon araçlarının ise sınırlı bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, duygusal bağlılığın görev performansını olumlu yönde etkilediği belirtmiştir. Diğer yandan, devamlılık ve normatif bağlılığın görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, bağlamsal performansın sadece duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Camcı (2013), Çalışanların örgütsel bağlılığının iş performansına etkisini bankacılık sektörü çalışanları nezdinde yaptığı çalışma ile araştırmıştır. Araştırma sonuçlarının analizine göre örgütsel bağlılık ile performans arasında kesin bir bağlantının

kurulamayacağını ancak bağlılığı yüksek personelin faydalarının da olacağını dile getirmiştir.

Koçak (2017), İşletmelerde örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini araştıran bir diğer çalışma yürütmüştür. Elde ettiği bulgulara göre, duygusal bağlılığın diğer bağlılık türleriyle karşılaştırıldığında en yüksek pozitif ilişkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Duygusal bağlılık arttıkça, iş performansının da arttığını bu durumun özellikle toplulukçu kültür yapılarına sahip ülkelerde beklenen bir durum olduğunu iddia etmiştir. Çalışmanın önemli bir sonucu olarak, yüksek çalışan devir hızına sahip sektörlerde duygusal bağlılığın önemli bir rol oynayabileceğini vurgulamıştır.

Akkaya (2017), çalışmada bankacılık sektöründe çalışan personelin örgütsel bağlılığının iş performansları üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü açısından araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın aracılık testinde, duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide, duygusal bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin personel güçlendirme algıları aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca, devam bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkide, devam bağlılığının iş performansını pozitif yönde etkilediği ve bu etkinin yine personel güçlendirme algıları aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Yine normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide, normatif bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin yine personel güçlendirme algıları aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna varıldığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerindeki etkisinin, personel güçlendirmenin aracılık rolüyle anlamlı olduğunu belirtilmiştir.

Güven (2018), Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini irdelen bir diğer araştırma Oğuz Mutlu Güven tarafından sağlık çalışanları ile yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler sonucunda duygusal bağlılık düzeyi ve normatif bağlılık düzeyinin artmasıyla birlikte performans düzeyinin de arttığını, ancak devam bağlılığının artmasının performans düzeyini azalttığını belirtmektedir.

Uludağ (2018), Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu, işgörenlerin örgüte duydukları bağlılık arttıkça iş performanslarının da arttığını ifade etmiştir.

Kayabaşı (2019), Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın analizleri sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ancak hastane yöneticilerinin liderlik yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı düzeylerini artırmak için farklı stratejiler uygulanması gerektiğini belirtmiştir.

Uğurlu (2019), Adana ilinde 112 acil sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının iş performansına etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının (Devam Bağlılığı hariç) iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu belirtilmiştir. Duygusal ve normatif bağlılık boyutları, iş performansını olumlu etkilerken, devam bağlılığının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı vurgulanmıştır. Duygusal bağlılığın, örgüt içinde uyum ve katılımı artırarak performansı yükselttiği, normatif bağlılığın da bu süreci takip ettiği belirtilmiştir. Diğer yandan, devam bağlılığının maddi taleplere dayalı olması nedeniyle iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Çelik (2019), Örgütsel bağlılık ve iş tatminin iş performansına etkisini Gümrük Muhafaza Teşkilatı çalışanları özelinde araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve iş tatminini belirleyen faktörler ile iş performansını oluşturan faktörler arasında düşük ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Analiz sonuçlarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışanların görev performanslarını etkilediğini, Duygusal bağlılığın görev performansını düşürdüğünü, devamlı bağlılığının performans artışına neden olduğunu, normatif bağlılığın ise istatistiksel olarak görev performansını belirlemede etkili olmadığını savunmuştur.

Çınar (2019), Kariyer ve örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansı üzerine etkisini, hizmet sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışma ile araştırmayı hedeflemiştir. Araştırma sonucunda çalışanların kariyer ve örgütsel bağlılıklarının, iş performanslarını olumlu yönde etkileyerek iş gücü kalitesini artırdığı sonucuna ulaştığını belirtmektedir.

Boz ve Arkadaşlar (2021), Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisini sağlık çalışanları ile yaptıkları araştırmayla irdemişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel

bağlılığın ve alt boyutlarının (devam bağlılığı alt boyutu hariç) iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerini tespit ettiklerini belirtmişlerdir.

Akbey (2021), Yozgat Bozok Üniversitesi'nde görevli akademik personele yönelik çalışmada, akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda elde ettiği bulgulara dayanarak, akademisyenlerin örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirtmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça akademik personelin iş performansının da arttığını savunmuştur.

Ücel (2023), Örgütsel bağlılığın bireysel iş performansına etkisi sağlık çalışanları nezdinde yaptığı çalışma ile araştırmaya çalışmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda sağlık çalışanların örgütsel bağlılıklarının görev ve bağlamsal performanslarını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının çeşitli demografik özelliklerden kısmi olarak etkilendiği sonucuna ulaştığını belirtmektedir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, veri toplama araçları, araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezler ve elde edilen verilerin analiz yöntemine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarının iş performansının alt boyutları olan görev performansı ile bağlamsal performans kavramları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla Siirt Üniversitesi idari personeli ile demografik verilere ilişkin 8 ifade ile örgütsel bağlılık ve iş performansını ölçmeye yönelik iki ayrı ölçek olmak üzere üç bölümden oluşan anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma neticesinde cevaplanması beklenen sorular şunlardır;

- ✓ Demografik verilerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde bir etkisi (T-testi ve Anova analizleri ile ulaşılabilecektir.) var mı?
- ✓ Örgütsel bağlılık ve iş performansının ölçülmesinde kullanılabilecek değişkenler (Faktör analizi ile ulaşılabilecektir.) neler olabilir?
- ✓ Örgütsel bağlılık boyutları ile iş performansı boyutları arasında ilişki (Korrelasyon analiz ile ulaşılabilecek.) var mı?
- ✓ Boyutlar arasında ilişki var ise ilişkinin yönü ve büyüklüğü (Regresyon analizi ile ulaşılabilecek) nedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) 2023 yılı istatistik verilerine göre Türkiye’de 2023 yılı itibarıyla 79 tanesi vakıf ve 129 tanesi özel olmak üzere toplam 208 adet üniversite bu üniversitelerde tüm öğrenim düzeylerinde kayıtlı toplam 6950142 öğrenci bulunmaktadır (anonim, 2024). Bu açıdan bakıldığında üniversiteye girmek isteyen öğrenciler için fazlasıyla alternatif bulunmaktadır. Üniversiteler kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşları olsalar dahi varlık sebeplerinin öğrenci olması nedeni ile öğrenciler için tercih edilebilir olmaları gerekmektedir. Siirt Üniversitesi bu açıdan bakıldığında birçok dezavantaja sahiptir. Siirt’in küçük bir kent olması, şehirleşme açısından gelişmemiş olması, sosyal olanaklarının kısıtlı olması, sanayileşmiş bir kent olmaması, hizmet sektörünün zayıf olduğu bir kent olması ve benzeri birçok dezavantajı bulunan bir kentte yer alan üniversitenin öğrenciler için tercih edilebilir olmasını sağlamak ancak iyi bir eğitim ve hizmet sağlaması ile mümkün olabilecek bir husustur. Üniversiteler eğitim hizmeti sunan kuruluşlardır ve her hizmet kuruluşunda olduğu gibi paydaş memnuniyeti oldukça önemlidir. Üniversitelerin paydaşlarına kaliteli hizmet sunması öncelikle iş görenlerin üniversite kurumsal kimliğini önceleyen örgütsel bağlılığının yüksek olması ve bu sayede iş performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Bu çalışmada Siirt Üniversitesi personelinin örgütsel bağlılığının iş performansına etkisi araştırılacak olması bu açıdan bakıldığında büyük önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Siirt Üniversitesi idari personeli oluşturmaktadır. 2023 yılı faaliyet raporuna göre, Siirt Üniversitesinde 457 idari personel bulunmaktadır (Anonim). Bu evren için %95 güvenilirlik ve %5 hata payı çerçevesinde gerekli örneklem boyutu

209 olarak hesaplanmıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup, tüm idari personele ulaşılması hedeflenmiş olsa da çalışmaya toplam 220 personel katılmıştır. Hatalı doldurulan 10 ölçek hariç tutulduğunda, 210 geçerli ölçek değerlendirmeye alınmış ve bu sayı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılara elden teslim edilmiş ve elde edilen veriler bilgisayar ortamına manuel olarak girilmiştir. Ankette, 8 adet demografik veri ifadesi, 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ve 22 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği yer almaktadır.

3.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel bağlılık ölçeği birçok araştırmada kullanılmış ve literatürde güvenilirliği en yüksek ölçeklerden kabul edilmektedir (H. Koçak, 2017, s. 72). Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yeniden yapılmıştır. Yeniden yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değerleri, birinci boyutta 0.80, ikinci boyutta 0.73, üçüncü boyutta 0.80 ve ölçek genelinde ise 0.88 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte toplamda 18 adet soru yer almaktadır (Ücel, 2023, s. 39). Ölçekte örgütsel bağlılığın üç boyutu eşit sayıda soru ile ölçülmüştür. Ölçeğin 1-6. Soruları duygusal bağlılığı, 7-12. Soruları devam bağlılığını, 13-18. Soruları ise normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardır. Ayrıca ölçekte yer alan 3, 4, 6 ve 13. Sorular olumsuz anlam ifade ettiklerinden ters soru işlemi uygulanmıştır.

Ölçekte, katılımcıların cevapları Rensis Likert tarafından geliştirilen beşli Likert ölçeği kullanılarak derecelendirilmiştir. Bu ölçekte, bir tutumsal objeye ilgili en olumludan en olumsuza doğru ifadeler, “Kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” gibi ifadelerle göre derecelendirilir. Bir cümle sunulur ve katılımcılardan, bahsi geçen cümlenin kendi görüşlerini yansıtıp yansıtmadığına dair bir değerlendirme yapmaları istenir. Cümle olumlu olduğunda, “Kesinlikle katılıyorum” yanıtı beş puan, “Katılıyorum” yanıtı ise dört puan, “Kararsızım” üç puan, “Katılmıyorum” iki puan ve “Kesinlikle katılmıyorum” bir puan olarak puanlama yapılır. Cümle olumsuz olduğunda ise puanlama tersine işler. Ölçeğin her bir sorusu için maksimum 5 puan, ölçeğin toplamında ise maksimum 90 puan

alınabilmektedir. Ölçekte örgütsel bağlılığın her bir alt boyutu için 6 adet soru yer aldığından, her alt boyut için toplanabilecek maksimum puan ise 30 puandır.

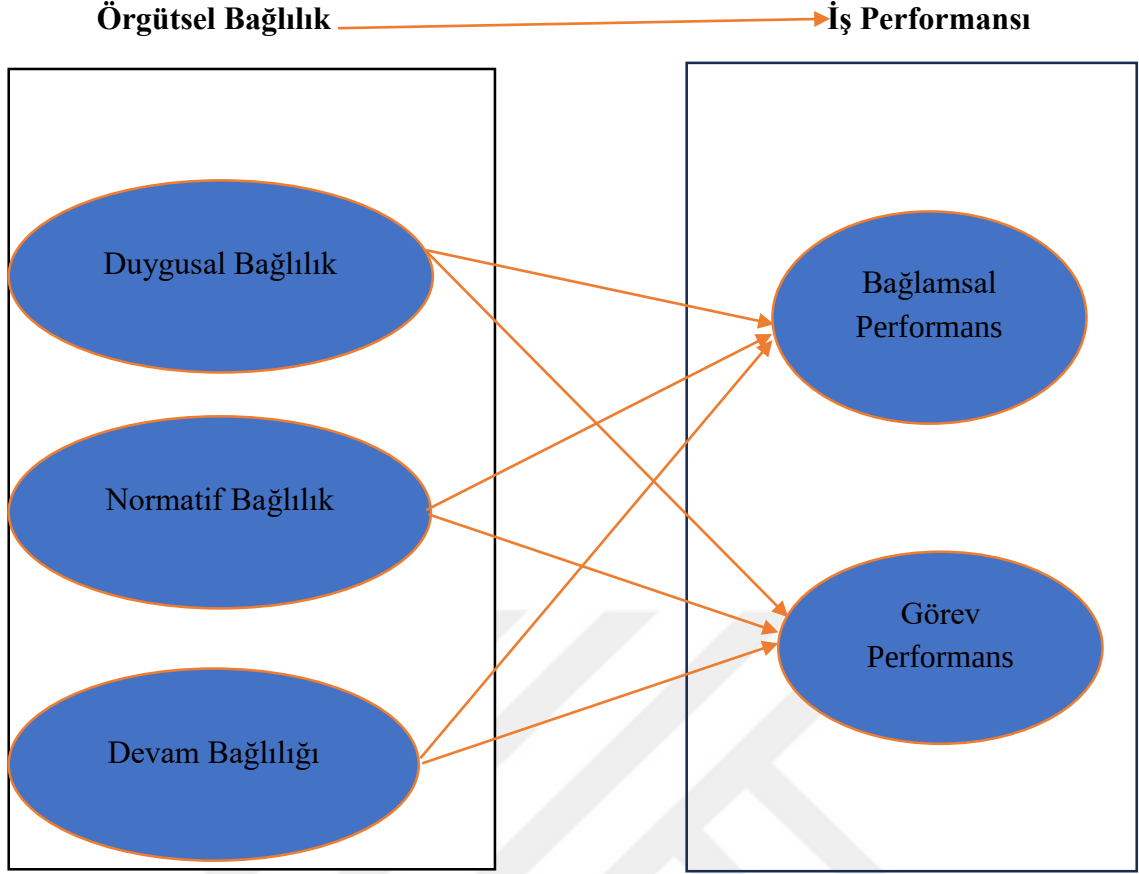
3.4.2. İş performansı ölçeği

İş performansı ölçeğinde görev ve bağlamsal performansı ölçmek üzere Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen ve 16 ifadeden oluşan anket ile Goodman ve Svyantek'in (1999) tarafından geliştirilen ve görev performansını ölçmeye yönelik 9 ifadeden oluşan anketin, Kanıgür (2009) tarafından sadeleştirilerek 22 adet ifadeye indirgenmiş ve yüksek lisans tezinde kullanılmıştır (Kanıgür, 2009, s. 105). Ölçekte yer alan 22 ifadenin ilk 15'i bağlamsal performansı, son 7 ifade ise görev performansını ölçmektedir. İfadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekte "Hiçbir zaman" 1 puana ve "Her zaman" 5 puana eşittir. Ölçekte alınabilecek maksimum puan 110, minimum puan 22 dir. Aynı şekilde bağlamsal performans için alınabilecek maksimum puan 75, görev performansı için ise 35 puandır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli; bilimsel çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin elde edilmesi ve elde edilen verilerin analiz edilmesini ifade etmektedir. Var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarına tarama modellileri denir. Tarama modelleri, araştırmaya konu olan birey ya da nesneleri kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılırlar. Çalışmanın yapısına uygun olarak kullanılan model ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modelleri, araştırmacının bir olguyu açıklamak için arasındaki ilişkiyi incelediği değişkenleri tanımladığı bir araştırma türüdür. İlişkisel tarama modelleri, açıklayıcı ve tahmin edici olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Bu çalışmada açıklayıcı model kullanılmıştır. Açıklayıcı modeller, istatistiksel testlerle sonuç çıkarılmasını sağlayan, hızlı sonuç alınabilen ve tekrar edilebilirlik özelliği taşıyan modellere örnektir. Açıklayıcı modellerde, hipotezlerin oluşturulup bu hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinde, nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir (Meral, 2020, s.45).

Yukarıdaki açıklamalardan araştırmanın modelinin, açıklayıcı ilişkisel tarama modeli olduğu, ayrıca nicel bir araştırma modeli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak araştırma için şekil 4.1'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmaların bir kısmında devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, bir kısım araştırmada ise ilişki tespit edilmediği belirtilmiştir. Araştırmaların bu sonuçlarından hareketle;

H₀: Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₁: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₆: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

Hipotezleri geliştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlar

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerinde yer alan ifadeleri anlayabilecek bilgi ve beceri düzeyinde oldukları, ifadelere objektif cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma Siirt Üniversitesi idari personeli yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların araştırma evreni ile sınırlı tutulması gerektiği, benzer çalışmaların farklı araştırma sahalarında farklı sonuçlar doğurabileceği, elde edilen sonuçların üniversite idari personelinin verdiği cevaplarla sınırlı olması araştırmanın varsayımları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın kısıtlar;

- ✓ Araştırma Siirt Üniversitesi idari personeli üzerinde uygulanmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları başka araştırma alanları için genellenemez.
- ✓ Araştırmada belirtilen örgütsel bağlılık “Örgütsel bağlılık ölçeğinin” ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.
- ✓ Araştırmada belirtilen iş performansı “İş performansı ölçeğinin” ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.
- ✓ Araştırmanın evrenin Siirt Üniversitesi idari personeli ile sınırlı olması, bir tez döneminde tamamlanma zorunluluğu diğer kısıtlardır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Veriler, yüz yüze anket yöntemi ile toplanmış ve sonrasında manuel olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin analiz ve hesaplamaları, SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri setinin analize uygunluğunu ve güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alfa

katsayısı hesaplanmış ve verilerin analiz için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada verilerin dağılımı incelenmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Güvenilirlik ve normal dağılım analizlerinin ardından, veri setinin faktör analizi yapılmış ve araştırmanın amacına uygun değişkenlere ulaşılmıştır. Bu aşamalardan sonra verilerin analiz için uygun olduğu sonucuna varılmış ve demografik verilerin değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutları ile iş performansı boyutları arasındaki ilişkinin varlığı için korelasyon analizi, bu ilişkinin yönü ve anlamlılık derecesi için ise regresyon analizleri yapılmıştır.



4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmada elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Öncelikle veri setinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçek güvenilirliği sağlandıktan sonra Normal dağılım analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı anlaşıldıktan sonra ölçek faktör analizleri yapılmış, demografik verilere ilişkin t-testi ve anova analizleri yapıldıktan sonra ölçekler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile belirlenmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan 210 katılımcıya ait demografik verilere ilişkin istatistiklere aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.1 katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veri dağılımlarını göstermektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında kadınların oranı %16,2 iken erkeklerin oranı %83,8 olduğu görülmektedir. Üniversite çalışanlarının büyük çoğunluğunun erkek olması katılımcılar arasında erkek oranının yüksek olmasına neden olmuştur.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 18-25 yaş grubu %8,6, 26-35 yaş grubu %27,6, 36-45 yaş grubu %48,6 ve 46 ve üzeri yaş grubu ise %15,2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %85'ine yakınının 46 yaşından küçük olduğu göz önüne alındığında üniversitenin genç bir personel profiline sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcılar medeni durum açısından incelendiğinde, evli olanların oranı %26,7 iken bekarların oranı %73,3 olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre, ilköğretim mezunlarının oranı %2,4, lise mezunlarının %18,1, ön lisans mezunlarının %18,6, lisans mezunlarının %46,2, yüksek lisans mezunlarının %13,3 ve doktora mezunlarının ise %1,4 olduğu görülmektedir.

Aylık kazançlar incelendiğinde, 30.000-35.000 TL aralığında kazanç elde edenlerin oranı %33,3, 35.001-40.000 TL aralığında kazanç elde edenlerin oranı %29,5, 40.001-45.000 TL aralığında kazanç elde edenlerin oranı %12,4, 45.001-50.000 TL aralığında kazanç elde edenlerin oranı %13,3 ve 50.001-55.000 TL aralığında kazanç elde edenlerin oranı ise %11,4 olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Dağılımlar

Demografik Boyutlar		N	%
Cinsiyet	Kadın	34	16,2
	Erkek	176	83,8
Yaş	18-25	18	8,6
	26-35	58	27,6
	36-45	102	48,6
	46 ve üzeri	32	15,2
Medeni Durum	Evli	56	26,7
	Bekâr	154	3,3
Eğitim	İlköğretim	5	2,4
	Lise	38	18,1
	Ön Lisans	39	18,6
	Lisans	97	46,2
	Yüksek Lisans	28	13,3
	Doktora	3	1,4
Aylık Kazanç	30.000-35.000	70	33,3
	35.001-40.000	62	29,5
	40.001-45.000	26	12,4
	45.001-50.000	28	13,3
	50.001-55.000	24	11,4
Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	6,2
	1-5 yıl	46	21,9
	6-10 yıl	50	23,8
	11-15 yıl	73	34,8
	15 yıldan fazla	28	13,3
Toplam Yıl	1 yıldan az	10	4,8
	1-5 yıl	35	16,7
	6-10 yıl	40	19,0
	11-15 yıl	68	32,4
	15 yıldan fazla	57	27,1
Unvan	Daire Başkanı	7	3,3
	Fakülte Sekreteri	7	3,3
	Şube Müdürü	14	6,7
	Teknik Personel	55	26,2
	Memur	106	50,5
	Hizmetli	21	10,0

Çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, 1 yıldan az çalışanların oranı %6,2, 1-5 yıl arasında çalışanların %21,9, 6-10 yıl arasında çalışanların %23,8, 11-15 yıl arasında çalışanların %34,8 ve 15 yıldan fazla çalışanların oranı %13,3 olarak belirlenmiştir. Toplam yıllara göre ise, 1 yıldan az çalışanların oranı %4,8, 1-5 yıl

arasında çalışanların %16,7, 6-10 yıl arasında çalışanların %19,0, 11-15 yıl arasında çalışanların %32,4, ve 15 yıldan fazla çalışanların ise %26,7 olduğu görülmektedir.

Unvan dağılımına bakıldığında, daire başkanlarının oranı %3,3, fakülte sekreterlerinin %3,3, şube müdürlerinin %6,7, teknik personelin %26,2, memurların %50,5 ve hizmetlilerin ise %10,0 olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırma Verilerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi daha önce geliştirilmiş veya yeni geliştirilen bir ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek amacıyla kullanılan bir analiz türüdür(Ural ve Kılıç , 2011, s. 66). Diğer bir ifadeyle faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni gruplandırarak kavramsal olarak anlamlı fakat daha az sayıda yeni değişkenler (faktör boyutları) bulmayı veya keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 20173 s. 171). Faktör analizi açımlayıcı ve Doğrulayıcı analiz olarak ikiye ayrılır.

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): Bu yöntem, veri setindeki temel faktörleri keşfetmek için kullanılır ve faktörlerin veri içerisindeki yapısını anlamaya yönelik bir yaklaşımdır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Bu teknik, önceden belirlenmiş faktör yapılarını test etmek için kullanılır ve teorik bir modelin veri ile uyumunu doğrulamak amacı taşır.

Bu araştırma verilerinin analizinde AFA kullanılmıştır. AFA, bir ölçekteki değişkenlerin kaç temel alt başlık altında toplandığını ve bu değişkenlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu belirlemek için kullanılan analiz yöntemidir. Bu analiz, ölçekteki ifadelerin belirli faktörler veya alt boyutlar altında gruplanmasını hedefler. Böylece, değişken sayısını azaltarak daha basit ve anlamlı bir yapı elde edilmesine yardımcı olur ve kuramsal yapı ile elde edilen yapı arasındaki uyumu değerlendirmeye olanak tanır (Seçer, 2015: 153-154).

4.2.1. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi incelenmeden önce ölçek verilerinin analiz için uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KOM) yeterlilik değerine bakılır. Şencan (2005)' göre KMO değerinin 0.70'ten büyük olması ölçek maddelerinin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Çizelge 3'te

bakıldığında KMO değerinin (0,749) yapı geçerliliğini sağladığını ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett'in küresellik testi sonucu ($p < 0,005$) veri setindeki maddeler arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve analize uygun olduğu sonucu çıkarılabilir. Bartlett testi sonucunda $\chi^2(91)=802,113$, $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonun AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir.

Çizelge 4. 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Değeri		,749
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	802,113
	Df	91
	Sig.	,000

Çizelge 4.2'de Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analiz bulgularına yer verilmiştir. AFA sonucunda ÖBÖ'nün 3 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu 3 faktörün toplam varyansın %53,709'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre ÖBÖ'nün geçerli özellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilki toplam varyansın %21,497, ikicisi %20,474, üçüncüsü %11,485'ni açıklamaktadır.

Çizelge 4.3, örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analiz sonuçlarını vermektedir. AFA yöntemi ile yapılan analizde faktör yük değeri 0,30 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin 1,2,5 ve 13. ifadeler binişik ifadeler olduğundan analize dahil edilmemiştir. Analiz sonucu ulaşılan üç boyut, literatüre uygun olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmıştır. Çizelge 4.3 incelendiğinde en yüksek yük değerini (0,847) "Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok." ifadesinin, en düşük yük değerini ise (0,348) "Şuan çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu" ifadesinin aldığı görülmektedir. Maddelerin aldıkları yük değerleri her bir madde ile ilgili faktör arasındaki korelasyonu vermektedir. Ve değerlerin 1'e yakın olması istenmektedir. Çizelge 4.3 geneline bakılacak olursa maddelerin açıklanma oranının yüksel olduğu söylenebilir.

Çizelge 4. 3. Örgütsel Bağlılık ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
3- Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmem.			,814
4- Kendimi, çalıştığım kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmem.			,813
6- Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmem.			,812
7- Şu an çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu.		,348	
8- Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılısam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.		,492	
9- Bu kurumda çalışıyor olmam bir arzudan çok mecburiyettendir.		,627	
10- Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.		,847	
11- Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ortaya çıkaracağı az sayıdaki olumsuz sonuçlardan birisi, başka yerlerde mevcut iş imkânlarının azlığıdır.		,810	
12- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.		,550	
14- Benim lehime olsa bile işten ayrılmamın doğru olacağını düşünmem.	,463		
15- Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,673		
16- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,765		
17- Kurumuma duyduğum sorumluluk duygusu sebebiyle şu anda ayrılmayı düşünmem.	,785		
18- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,746		
Öz değerler	3,007	2,904	1,608
Açıkladığı varyans	21,497	20,744	11,485
Açıklanan toplam varyans	53,709		

4.2.2. İş performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinde olduğu gibi iş performansı ölçeğinde de ilk olarak veri setinin analize uygunluğu KMO ve Bartlett küresellik testi ile tespit edilmiştir. Çizelge 5'te bakıldığında iş performansı ölçeğine ait KMO değerinin (0,883) yapı geçerliliğini sağladığı ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett'in küresellik testi sonucu ($p < 0,005$) veri setindeki maddeler arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve analize uygun olduğu sonucu çıkarılabilir. Bartlett testi sonucunda $\chi^2(210) = 1736,544$, $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonun AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir.

Çizelge 4. 4. İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Değeri		,883
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1736,544
	Df	190
	Sig.	,000

Çizelge 4.4'te İş performansı ölçeği faktör analiz bulgularına yer verilmiştir. AFA sonucunda İPÖ'nün 2 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu 2 faktörün toplam varyansının %45,394'nü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre İPÖ'nün geçerli özellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca alt boyutlardan ilki toplam varyansın %35,442'sini, ikicisi %9,952'sini açıklamaktadır.

Çizelge 4.5, iş performansı ölçeğinin faktör analiz sonuçlarını vermektedir. AFA yöntemi ile yapılan analizde faktör yük değeri 0,30 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin 2. İfadesi her iki faktöre de atanmadığından, 17. İfadesi ise normal dağılıma uymadığından analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucu ulaşılan iki boyut, literatüre uygun olarak bağlamsal performans ve görev performansı olarak adlandırılmıştır. Çizelge incelendiğinde en yüksek yük değerini (0,893) "İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarırım." İfadesinin, en düşük yük değerini ise (0,370) "Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam" ifadesinin aldığı görülmektedir. Çizelge geneline bakılacak olursa maddelerin açıklanma oranının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Çizelge 4. 5. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Bağlamsal Performans	Görev Performansı
1- İş arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum	,709	
3- Verilen görevden daha fazlasını yapmak için istekli olurum.	,763	
4- İş tanımında yer almasa bile yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.	,628	
5- Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam	,501	
6- Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	,830	
7- Gün sonuna kadar hedeflerime ulaşmak için çalışırım.	,458	
8- İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	,594	
9- Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcamam.	,312	
10- Çalışanlarımın işlerinde onlara yardımcı olurum.	,697	
11- İşletmenin uygulamalarının toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi diğer sorumlu kişilere sunarım.	,580	
12- Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	,558	
13- İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	,625	
14- Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	,370	
15- Yapmam gerekenden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	,573	
16- İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.		,625
18-İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.		,741
19- Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.		,723
20- İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.		,893
21- Görevimi iyi bir şekilde yerine getirerek iyi bir performans sergilerim.		,774
22- İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve görevimi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.		,543
Öz değerler	7,088	1,990
Açıkladığı varyans	35,442	9,952
Açıklanan toplam varyans	45,394	

4.3. Ölçek Güvenirlik Analizi

Çalışmada yer alan ölçek maddelerinin kendi aralarındaki iç tutarlılığını ve ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve yüksek değerler daha yüksek iç tutarlılık ve güvenilirlik düzeyini gösterir. Genel kabul gören güvenilirlik katsayısı (α) ve buna karşılık gelen güvenilirlik düzeyleri şu şekilde ifade edilmektedir(Kayabaşı, s. 107);

- $\alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerine ait güvenilirlik testlerinin alt boyutları ile birlikte sonuçları aşağıda verilmiştir.

Ölçek 18 ifadeden oluşmakla beraber, yapılan faktör analizinde ölçeğin 1,2,5 ve 13. ifadelerinin binişik ifadeler olmasının tespiti ile söz konusu ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle ilgili ifadeler ölçeğin güvenilirlik analizine dahil edilmemiştir. Çizelge 4.6, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Ölçekte duygusal bağlılığı ölçen 3 ifade üzerinden hesaplanan alfa katsayısı 0,85, Devam Bağlılığının ölçüldüğü 6 ifade üzerinden hesaplanan alfa katsayısı 0,715, Normatif Bağlılığı ölçen 5 ifade üzerinden hesaplanan alfa katsayısı ise 0,75'tir. Elde edilen değerler, ölçeğin ilgili bölümlerinin iç tutarlılığının orta seviyede olduğunu gösterir. Genel olarak ölçek, Tüm alt boyutları içeren genel ölçeğin 14 ifade üzerinden hesaplanan alfa katsayısı 0,68'dir. Bu değer, genel ölçeğin iç tutarlılığının orta seviyede olduğunu gösterir.

Çizelge 4. 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
Duygusal Bağlılık	3	0.844
Devam Bağlılığı	6	0.715
Normatif Bağlılık	5	0,745
Genel Ölçek	14	0,677

Çizelge 4.7'de iş performansı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları verilmiştir. Katsayılar incelendiğinde ölçek maddeleri arasındaki iç tutarlılığın hem bağlamsal performans boyutunda hem görev performansı boyutunda hem de ölçek genelinde oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. 7. İş Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
Bağlamsal Performans	14	0.862
Görev Performansı	6	0.834
Genel Ölçek	20	0.890

Ölçeğin ilk 15 ifadesi bağlamsal boyutu ölçmeye yönelik ifadeler olarak ölçekte yer almaktaydı, ancak faktör analizinde ölçeğin ikinci ifadesinin herhangi bir boyuta atanmadığı anlaşılmış ve bu nedenle analiz dışı bırakılmış. Bu bağlamda Bağlamsal performans boyutunun 14 ifade temsil etmektedir ve alfa katsayısının 0,862 olduğu görülmektedir. Bu değer bağlamsal boyutta yüksek düzeyde iç tutarlılığa işaret etmektedir. Bu, Bağlamsal boyuttaki öğelerin yakından ilişkili olduğunu ve iş performansının bağlamsal yönleriyle ilgili tutarlı bir yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Görev boyutu ise ölçeğin son 7 ifadesi ile ölçülmüş ancak 17. İfade normallik testine uymadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Böylece ölçeğin 6 ifadesi bağlamsal performansı ölçmeye yönelik ifadeler olarak değerlendirilmiştir. Bu ifadelerin alfa katsayısı 0,834 olarak hesaplanmıştır. Bu değer görev boyutunda da ifadeler arasında yüksek düzeyde iç tutarlılığa ve öğelerin yakından ilişkili olduğuna ve dolayısıyla iş performansının görev boyutuyla ilgili tutarlı bir yapıyı ölçtüğünü göstermektedir.

Ölçeğin geneline bakıldığında ise 20 ifadenin analize dahil edildiği ve bu ifadelerin alfa katsayılarının 0,890 olduğu görülmektedir. Bu veri ölçeğin tamamında yüksek düzeyde iç tutarlılığı ifade eder. Bu, ölçek maddelerinin kapsamlı bir dizi iş performansı yönünü toplu olarak ölçtüğü ve genel iş performansına ilişkin güvenilir ve tutarlı bir değerlendirme sağladığı anlamına gelir. Genel olarak, alfa güvenirlik sonuçları, alt boyutları (Bağlamsal ve Görev) dahil olmak üzere İş Performansı Ölçeğinin ve Genel Ölçeğin, iş performansının çeşitli boyutlarını tutarlı bir şekilde değerlendirmek için güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

4.4. Ölçek Alt Boyutları Normal Dağılım Analizi

Çizelge 4.8'de Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Alt boyutlara ait değişkenlerin normallik varsayımını test etmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, alt boyutların normallik varsayımını karşıladığını göstermektedir.

Elde edilen verilere bakıldığında; Ortalama 2,933 ve standart sapma 0,07893 ile grup üyelerinin duygusal bağlılık düzeyleri ortalamanın yakınında ve nispeten düşük bir varyans göstermektedir. Ortalama 3,1476 ve standart sapma 0,06021 ile grup üyelerinin devam bağlılık düzeyleri de ortalamanın yakınında ancak biraz daha yüksek bir varyans göstermektedir. Ortalama 2,7905 ve standart sapma 0,06505 ile grup üyelerinin normatif bağlılık düzeyleri ortalamanın altında ve biraz daha düşük bir varyans göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının genel olarak normal dağılıma yakın bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Ancak, normatif bağlılık alt boyutunda ortalamanın altında bir değer gözlenmesi dikkat çekicidir ve bu boyutta katılımcıların daha düşük bir bağlılık düzeyine sahip olduğunu işaret edebilir.

Çizelge 4. 8. Ölçek Alt Boyutlarının Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Duygusal Bağlılık	2,9933	0,07993	0,170	-0,798
Devam Bağlılığı	3,1476	0,06021	-0,178	-0,319
Normatif Bağlılık	2,7905	0,06505	-0,290	-0,441
Bağlamsal Performans	4,0443	0,04338	-0,406	-0,511
Görev Performansı	4,1476	0,04775	-0,650	0,091

Bağlamsal performans alt boyutunda, ortalama 4,0949 ve standart sapma 0,60315 olarak hesaplanmıştır. Basıklık (kurtosis) değeri -0,497 ve çarpıklık (skewness) değeri -0,437 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler çalışanların bağlamsal performans düzeyleri ortalamanın yakınında ve düşük bir varyans göstermektedir. Görev performansı alt boyutunda ise, ortalama 4,1408, standart sapması 0,69600 olarak

bulunmuştur. Bulunan değerler dağılımın normal dağılıma yakın olduğunu gösterir. Basıklık (kurtosis) değeri 0,190 ve çarpıklık (skewness) değeri -0,680 olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak hem örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları hem de iş performansı ölçeğinin alt boyutları normal dağılım göstermiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testler uygulanacaktır.

4.5. Araştırma verilerine Ait Betimsel İstatistikler

Aşağıda katılımcıların örgütsel bağlılık ve iş performansları durumuna ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

4.5.1 Örgütsel bağlılık ölçeğine ait betimsel istatistikler

Araştırmada yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.9’da sunulmuştur.

Duygusal bağlılık boyutunda, 210 katılımcının ortalama puanı 3,1254 olarak belirlendi. Bu değer, katılımcıların genel olarak orta düzeyde duygusal bağlılık gösterdiğini işaret etmektedir. Standart sapma değeri 0,83414 ise duygusal bağlılık puanlarının ortalama etrafında ne kadar dağıldığını gösterir ve dağılımın nispeten homojen olduğunu gösterir.

Çizelge 4. 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Ölçekler	N	$\bar{X}$	S.S
Duyusal Bağlılık	210	3,1254	,83414
Devam Bağlılık	210	3,1476	,87247
Normatif Bağlılık	210	2,8246	,80191

Devam bağlılık boyutunda ise, katılımcıların ortalama puanı 3,1476 olarak hesaplandı. Bu ortalama değer, katılımcıların işlerine devam etme niyetlerinin orta seviyede olduğunu gösterir. Standart sapma değeri 0,87247, devam bağlılık puanlarının ortalama etrafında nasıl dağıldığını yansıtır ve bu durumda dağılımın hafifçe değişken olduğunu gösterir.

Normatif bağlılık boyutunda ise, katılımcıların ortalama puanı 2,8246 olarak

bulundu. Bu değer, katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin nispeten düşük olduğunu göstermektedir. Standart sapma değeri 0,80191, normatif bağlılık puanlarının ortalama etrafında ne kadar dağıldığını ifade eder ve dağılımın nispeten homojen olduğunu gösterir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bu alt boyutları, katılımcılar arasında farklı düzeylerde ve farklı dağılımlar göstermektedir. Ortalama değerler, bağlılık düzeylerinin genel eğilimlerini yansıtırken, standart sapma değerleri bu düzeylerin içindeki değişkenliği gösterir. Duygusal ve devam bağlılık boyutlarında ortalamalar birbirine yakın ve orta düzeydedir, ancak normatif bağlılık boyutunda ortalama değer daha düşüktür, bu da katılımcıların normatif bağlılıklarının göreceli olarak daha zayıf olduğunu göstermektedir.

4.5.2. İş performansı ölçeğine ait betimsel istatistikler

Bağlamsal performans boyutunda, katılımcıların ortalama puanı 4,0949 olarak hesaplandı. Bu değer, katılımcıların genel olarak yüksek düzeyde bağlamsal performans sergilediğini göstermektedir. Standart sapma değeri 0,60315, bağlamsal performans puanlarının ortalama etrafında ne kadar dağıldığını ve dağılımın nispeten homojen olduğunu ifade etmektedir.

Çizelge 4. 10. İş Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt Ölçekler	N	$\bar{X}$	S.S
Bağlamsal Performans	210	4,0949	,60315
Görev Performans	210	4,1408	,69600

Görev performansı boyutunda ise, katılımcıların ortalama puanı 4,1408 olarak belirlendi. Bu ortalama, katılımcıların görev performans düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Standart sapma değeri 0,69600, görev performans puanlarının ortalama etrafında nasıl dağıldığını ve dağılımın hafifçe değişken olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.10'da yer alan verilere göre, iş performansı ölçeğinin bağlamsal ve görev performansı alt boyutlarının farklı düzeylerde değerlendirildiği görülmektedir. Ortalama değerler, her iki performans boyutundaki genel eğilimi yansıtırken, standart sapma değerleri bu performans düzeylerinin örneklemin içindeki değişkenliği

göstermektedir. Her iki boyutun da ortalama puanlarının 4'ün üzerinde olması, katılımcıların hem bağlamsal hem de görev performansında yüksek bir düzeyde performans sergilediğini göstermektedir. Standart sapma değerlerinin nispeten düşük olması, katılımcıların performans puanlarının birbirlerine yakın olduğunu ve büyük sapmalar olmadığını göstermektedir.

Bu bulgular, incelenen örneklemin iş performansının yüksek düzeyde ve istikrarlı olduğunu göstermektedir. Bağlamsal ve görev performansındaki yüksek ortalama değerler, çalışanların hem iş tanımlarındaki görevleri etkili bir şekilde yerine getirdiğini hem de iş tanımları dışında olumlu örgütsel davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır.

4.6. Cinsiyete Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin T-Tesit Bulguları

Çizelge 4. 11. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri T-testi Sonucu

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	34	3,17	1,20	1,338	0,800
	Erkek	176	2,88	1,14		
Devam Bağlılığı	Kadın	34	3,27	,93	0,962	0,819
	Erkek	176	3,12	,86		
Normatif Bağlılık	Kadın	34	2,90	,85	0,799	0,332
	Erkek	176	2,76	,95		
*p<0.05, **p<0.01						

Çizelge 4.11, cinsiyetlere göre örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Bu Çizelgedeki veriler, kadın ve erkek katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark olup olmadığını incelemektedir.

Çizelge 4.11'de sunulan verilere göre, kadın ve erkek katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Duygusal bağlılık boyutunda, kadınların ortalama puanı 3,17 ve standart sapması 1,20 olarak belirlenmiştir, erkeklerde ise bu değerler sırasıyla 2,88 ve 1,14 olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi

sonucunda ($t=1,338$, $p=0,800$), cinsiyetler arasında duygusal bağıllık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Devam bağıllık boyutunda, kadın katılımcıların ortalama puanı 3,27 ve standart sapması 0,93 iken, erkek katılımcıların ortalama puanı 3,12 ve standart sapması 0,86 olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucu ($t=0,962$, $p=0,819$), cinsiyetler arasında devam bağıllığı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Normatif bağıllık boyutunda, kadınların ortalama puanı 2,90 ve standart sapması 0,85, erkeklerin ortalama puanı ise 2,76 ve standart sapması 0,95 olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=0,799$, $p=0,332$), cinsiyetler arasında normatif bağıllık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Sonuç olarak, Çizelge 4.11'deki verilere göre cinsiyetler arasında duygusal bağıllık, devam bağıllığı, normatif bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Her iki cinsiyet grubu arasında bu bağıllık türleri açısından benzer düzeylerde bir davranış sergilenmektedir.

Çizelge 4. 12. Cinsiyetlerine Göre İş Performans Düzeyleri T-testi Sonucu

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Bağlamsal Performans	Kadın	34	3,9231	,58276	-1,230	,788
	Erkek	176	4,0677	,63609		
Görev Performans	Kadın	34	4,1863	,79112	,355	,069
	Erkek	176	4,1402	,67348		

Çizelge 4.12, cinsiyetler arasında bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansı açısından yapılan t-testi sonuçlarını sunmaktadır. Bağlamsal performans boyutunda, kadın katılımcıların ortalama puanı 3,9231 ve standart sapması 0,58276 iken, erkek katılımcıların ortalama puanı 4,0677 ve standart sapması 0,63609 olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=-1,230$, $p=0,788$), cinsiyetler arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Görev performansı boyutunda, kadın katılımcıların ortalama puanı 4,1863 ve standart sapması 0,79112, erkek katılımcıların ortalama puanı ise 4,1402 ve standart sapması 0,67348 olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=0,355$, $p=0,069$), cinsiyetler arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Bu veriler, incelenen örnekleme göre kadın ve erkek katılımcıların bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansı düzeyleri açısından benzer davranışlar sergilediğini göstermektedir. Her iki cinsiyet grubu arasında performans değerlendirmelerinde istatistiksel olarak belirgin bir fark bulunmamaktadır.

4.7. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.13'te sunulan sonuçlar, bekar ve evli katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel bağlılık düzeylerini karşılaştırmak için yapılan t-testi analizlerini içermektedir.

Çizelge 4. 13. Medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri t-testi sonucu

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Duygusal Bağlılık	bekar	154	3,1710	,79873	1,316	,989
	evli	56	3,0000	,92058		
Devam Bağlılık	bekar	154	3,1537	,85421	,167	,913
	evli	56	3,1310	,92862		
Normatif Bağlılık	bekar	154	2,8636	,79245	1,171	,401
	evli	56	2,7173	,82506		
Toplam	bekar	154	3,0628	,50391	1,361	,359
	evli	56	2,9494	,60861		

Duygusal bağlılık boyutunda, bekar katılımcıların ortalama puanı 3,1710 (standart sapma = 0,79873) iken, evli katılımcıların ortalama puanı 3,0000 (standart sapma = 0,92058) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=1,316$, $p=0,989$), medeni durumlar arasında duygusal bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Devam bağıllığı boyutunda, bekar katılımcıların ortalama puanı 3,1537 (standart sapma = 0,85421), evli katılımcıların ise ortalama puanı 3,1310 (standart sapma = 0,92862) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=0,167$, $p=0,913$), medeni durumlar arasında devam bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Normatif bağıllık boyutunda, bekar katılımcıların ortalama puanı 2,8636 (standart sapma = 0,79245), evli katılımcıların ortalama puanı ise 2,7173 (standart sapma = 0,82506) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi analizi sonucunda ($t=1,171$, $p=0,401$), medeni durumlar arasında normatif bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya konmuştur ($p>0,05$).

Genel bağıllık boyutunda ise, bekar katılımcıların ortalama puanı 3,0628 (standart sapma = 0,50391), evli katılımcıların ortalama puanı ise 2,9494 (standart sapma = 0,60861) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t=1,361$, $p=0,359$), medeni durumlar arasında genel bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Bu bulgular, bekar ve evli katılımcılar arasında ölçülen duygusal bağıllık, devam bağıllığı, normatif bağıllık ve genel bağıllık düzeyleri açısından benzer davranışlar sergilendiğini göstermektedir.

Çizelge 4. 14. Medeni Durumlarına Göre İş Performans Düzeyleri T-Testi Sonucu

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Bağlamsal Performans	bekar	154	4,1225	,58146	1,100	,359
	evli	56	4,0190	,65871		
Görev Performans	bekar	154	4,1011	,68169	-1,374	,109
	evli	56	4,2500	,72907		
Toplam	bekar	154	4,1118	,55820	-,254	,067
	evli	56	4,1345	,61501		

Çizelge 4.14'te sunulan sonuçlar, bekar ve evli katılımcıların bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansı düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılan t-testi analizlerini içermektedir. Bağlamsal performans açısından, bekar

katılımcıların ortalama puanı 4,1225 (standart sapma = 0,58146) iken, evli katılımcıların ortalama puanı 4,0190 (standart sapma = 0,65871) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t = 1,100$, $p = 0,359$), medeni durumlar arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

Görev performansı boyutunda, bekar katılımcıların ortalama puanı 4,1011 (standart sapma = 0,68169) iken, evli katılımcıların ortalama puanı 4,2500 (standart sapma = 0,72907) olarak hesaplanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda ($t = -1,374$, $p = 0,109$), medeni durumlar arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir ($p > 0,05$).

Genel iş performansı boyutunda ise, bekar katılımcıların ortalama puanı 4,1118 (standart sapma = 0,55820) iken, evli katılımcıların ortalama puanı 4,1345 (standart sapma = 0,61501) olarak belirlenmiştir. Yapılan t-testi analizi sonucunda ($t = -0,254$, $p = 0,067$), medeni durumlar arasında genel iş performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Bu bulgular, bekar ve evli katılımcılar arasında bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansı düzeyleri açısından benzer seviyelerde performans sergilendiğini göstermektedir.

4.8. Yaş Grubuna Katılımcıların Göre Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.15'te sunulan sonuçlar, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarını içermektedir.

Duygusal bağlılık açısından, 18-25 yaş grubunun ortalaması 3,0926 (standart sapma 0,63458), 26-35 yaş grubunun ortalaması 2,9684 (standart sapma 0,92478), 36-45 yaş grubunun ortalaması 3,1781 (standart sapma 0,84081) ve 46 ve üzeri yaş grubunun ortalaması 3,2604 (standart sapma 0,72083) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı için ortalama 3,1254 (standart sapma 0,83414) olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,111 ve p değeri 0,346'dir. Bu bulgular, farklı yaş grupları arasında duygusal bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Devam bağlılığı açısından, 18-25 yaş grubunun ortalaması 3,2407 (standart sapma 1,14792), 26-35 yaş grubunun ortalaması 3,0172 (standart sapma 0,91057), 36-45 yaş

grubunun ortalaması 3,2288 (standart sapma 0,79254) ve 46 ve üzeri yaş grubunun ortalaması 3,0729 (standart sapma 0,87982) olarak belirlenmiştir. Tüm katılımcıların ortalaması 3,1476 (standart sapma 0,87247) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,871 ve p değeri 0,457'dir. Bu sonuçlar, farklı yaş grupları arasında devam bağlılığı düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 4. 15. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Duygusal Bağlılık	18-25	18	3,0926	,63458	3	1,111	,346
	26-35	58	2,9684	,92478			
	36-45	102	3,1781	,84081			
	46 ve üzeri	32	3,2604	,72083			
	Toplam	210	3,1254	,83414			
Devam Bağlılığı	18-25	18	3,2407	1,14792	3	,871	,457
	26-35	58	3,0172	,91057			
	36-45	102	3,2288	,79254			
	46 ve üzeri	32	3,0729	,87982			
	Toplam	210	3,1476	,87247			
Normatif Bağlılık	18-25	18	3,1204	,82606	3	2,198	,089
	26-35	58	2,7241	,74047			
	36-45	102	2,7598	,82373			
	46 ve üzeri	32	3,0469	,77971			
	Toplam	210	2,8246	,80191			

Normatif bağlılık açısından, 18-25 yaş grubunun ortalaması 3,1204 (standart sapma 0,82606), 26-35 yaş grubunun ortalaması 2,7241 (standart sapma 0,74047), 36-45 yaş grubunun ortalaması 2,7598 (standart sapma 0,82373) ve 46 ve üzeri yaş grubunun ortalaması 3,0469 (standart sapma 0,77971) olarak belirlenmiştir. Toplamda 210 katılımcının ortalaması 2,8246 (standart sapma 0,80191) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 2,198 ve p değeri 0,089'dur. Bu bulgular, normatif

bağlılık düzeyleri açısından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Bu sonuçlar, yaş gruplarının örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemediğini ve farklı yaş grupları arasında duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri açısından benzerlik gözlemlendiğini ortaya koymaktadır.

4.9. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve İş Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.16, eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, farklı eğitim seviyelerine sahip katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmektedir.

Duygusal bağlılık düzeyleri için, ilköğretim mezunu katılımcıların ortalaması 2,8000 (standart sapma 0,96753), lise mezunu katılımcıların ortalaması 3,2719 (standart sapma 0,80485), ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması 3,1581 (standart sapma 0,79834), lisans mezunu katılımcıların ortalaması 3,1890 (standart sapma 0,78271), yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalaması 2,7560 (standart sapma 1,02588) ve doktora mezunu katılımcıların ortalaması 2,7778 (standart sapma 0,38490) olarak belirlenmiştir. Toplamda 210 katılımcının ortalaması 3,1254 (standart sapma 0,83414) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 1,745 ve p değeri 0,126 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı eğitim seviyeleri arasında duygusal bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Devam bağlılık düzeyleri için, ilköğretim mezunu katılımcıların ortalaması 3,3333 (standart sapma 0,97895), lise mezunu katılımcıların ortalaması 3,0175 (standart sapma 0,77381), ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması 2,8718 (standart sapma 0,94626), lisans mezunu katılımcıların ortalaması 3,2560 (standart sapma 0,81154), yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalaması 3,2202 (standart sapma 0,89702) ve doktora mezunu katılımcıların ortalaması 3,8889 (standart sapma 1,92450) olarak belirlenmiştir. Toplamda 210 katılımcının ortalaması 3,1476 (standart sapma 0,87247) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 1,799 ve p değeri 0,115 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı eğitim seviyeleri arasında devam bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 4. 16. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	5	2,8000	,96753	5	1,745	,126
	Lise	38	3,2719	,80485			
	Ön Lisans	39	3,1581	,79834			
	Lisans	97	3,1890	,78271			
	Yüksek Lisans	28	2,7560	1,02588			
	Doktora	3	2,7778	,38490			
	Toplam	210	3,1254	,83414			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	5	3,3333	,97895	5	1,799	,115
	Lise	38	3,0175	,77381			
	Ön Lisans	39	2,8718	,94626			
	Lisans	97	3,2560	,81154			
	Yüksek Lisans	28	3,2202	,89702			
	Doktora	3	3,8889	1,92450			
	Toplam	210	3,1476	,87247			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	5	2,6667	,93541	5	1,862	,102
	Lise	38	3,1009	,80589			
	Ön Lisans	39	2,9487	,67663			
	Lisans	97	2,7457	,76152			
	Yüksek Lisans	28	2,5833	,94444			
	Doktora	3	2,7778	1,38778			
	Toplam	210	2,8246	,80191			

Normatif bağlılık düzeyleri için, ilköğretim mezunu katılımcıların ortalaması 2,6667 (standart sapma 0,93541), lise mezunu katılımcıların ortalaması 3,1009 (standart sapma 0,80589), ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması 2,9487 (standart sapma 0,67663), lisans mezunu katılımcıların ortalaması 2,7457 (standart sapma 0,76152), yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalaması 2,5833 (standart sapma 0,94444) ve

doktora mezunu katılımcıların ortalaması 2,7778 (standart sapma 1,38778) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların toplamdaki ortalaması 2,8246 (standart sapma 0,80191) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 1,862 ve p değeri 0,102 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı eğitim seviyeleri arasında normatif bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelgeye göre eğitim seviyeleri arasında duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu, eğitim seviyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

4.10. Gelir Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

Çizelge 4.17, gelir gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, farklı gelir gruplarındaki katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmektedir.

Duygusal bağlılık düzeyleri için, 30.000-35.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,1095 (standart sapma 0,77339), 35.001-40.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,9919 (standart sapma 0,85114), 40.001-45.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,4295 (standart sapma 0,84482), 45.001-50.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,0357 (standart sapma 0,85389), ve 50.001-55.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,2917 (standart sapma 0,88499) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamının ortalaması 3,1254 (standart sapma 0,83414) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 1,605 ve p değeri 0,174 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı gelir grupları arasında duygusal bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Devam bağlılık düzeyleri için, 30.000-35.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,0429 (standart sapma 0,80791), 35.001-40.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,1559 (standart sapma 0,85936), 40.001-45.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,1667 (standart sapma 0,88819), 45.001-50.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,4226 (standart sapma 0,88829), ve 50.001-55.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 3,0903 (standart sapma

1,04255) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamının ortalaması 3,1476 (standart sapma 0,87247) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 0,978 ve p değeri 0,421 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı gelir grupları arasında devam bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelge 4. 17. Gelir Grubuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Duygusal Bağlılık	30.000-35.000	70	3,1095	,77339	4	1,605	,174
	35.001-40.000	62	2,9919	,85114			
	40.001-45.000	26	3,4295	,84482			
	45.001-50.000	28	3,0357	,85389			
	50.001-55.000	24	3,2917	,88499			
	Toplam	210	3,1254	,83414			
Devam Bağlılığı	30.000-35.000	70	3,0429	,80791	4	,978	,421
	35.001-40.000	62	3,1559	,85936			
	40.001-45.000	26	3,1667	,88819			
	45.001-50.000	28	3,4226	,88829			
	50.001-55.000	24	3,0903	1,04255			
	Toplam	210	3,1476	,87247			
Normatif Bağlılık	30.000-35.000	70	2,8643	,73409	4	,252	,908
	35.001-40.000	62	2,8172	,81801			
	40.001-45.000	26	2,6859	,86964			
	45.001-50.000	28	2,8631	,69693			
	50.001-55.000	24	2,8333	1,01558			
	Toplam	210	2,8246	,80191			

Normatif bağlılık düzeyleri için, 30.000-35.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,8643 (standart sapma 0,73409), 35.001-40.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,8172 (standart sapma 0,81801), 40.001-45.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,6859 (standart sapma 0,86964), 45.001-

50.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,8631 (standart sapma 0,69693), ve 50.001-55.000 arası gelir grubundaki katılımcıların ortalaması 2,8333 (standart sapma 1,01558) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tamamının ortalaması 2,8246 (standart sapma 0,80191) olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucu F değeri 0,252 ve p değeri 0,908 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı gelir grupları arasında normatif bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Analiz sonuçlarına göre farklı gelir grupları arasında duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu, gelir seviyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

4.11. Hizmet Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

Çizelge 4.18'de sunulan sonuçlar, farklı hizmet sürelerine sahip çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerini değerlendirmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarını içermektedir. Duygusal bağlılık açısından, çalışanların farklı hizmet süreleri gruplarındaki ortalamaları incelenmiştir: 1 yıldan az (ortalama = 3,2949), 1-5 yıl (ortalama = 3,1232), 6-10 yıl (ortalama = 2,9867), 11-15 yıl (ortalama = 3,0982), ve 15 yıldan fazla (ortalama = 3,3690). Katılımcıların tamamının ortalaması ise 3,1254 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,099 ve p değeri 0,358'dir. Bu bulgular, farklı hizmet süreleri grupları arasında duygusal bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Devam bağlılık düzeyleri için, 1 yıldan az (ortalama = 3,1795), 1-5 yıl (ortalama = 2,9674), 6-10 yıl (ortalama = 3,0233), 11-15 yıl (ortalama = 3,2740), ve 15 yıldan fazla (ortalama = 3,3214) hizmet sürelerine sahip çalışanların performansları incelenmiştir. Toplamda 210 çalışanın devam bağlılık düzeyi ortalaması 3,1476 olarak bulunmuştur. ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,421 ve p değeri 0,228'dir. Bu sonuçlar, farklı hizmet süreleri grupları arasında devam bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelge 4. 18. Hizmet Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	13	3,2949	,95052	4	1,099	,358
	1-5 yıl	46	3,1232	,87308			
	6-10 yıl	50	2,9867	,95407			
	11-15 yıl	73	3,0982	,78116			
	15 yıldan fazla	28	3,3690	,56721			
	Toplam	210	3,1254	,83414			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	13	3,1795	1,25178	4	1,421	,228
	1-5 yıl	46	2,9674	,81469			
	6-10 yıl	50	3,0233	,93132			
	11-15 yıl	73	3,2740	,76697			
	15 yıldan fazla	28	3,3214	,88765			
	Toplam	210	3,1476	,87247			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	13	2,7821	,83993	4	2,310	,059
	1-5 yıl	46	2,8297	,67081			
	6-10 yıl	50	2,6967	,84495			
	11-15 yıl	73	2,7603	,85751			
	15 yıldan fazla	28	3,2321	,66565			
	Toplam	210	2,8246	,80191			

Normatif bağlılık düzeyleri için, 1 yıldan az (ortalama = 2,7821), 1-5 yıl (ortalama = 2,8297), 6-10 yıl (ortalama = 2,6967), 11-15 yıl (ortalama = 2,7603), ve 15 yıldan fazla (ortalama = 3,2321) hizmet sürelerine sahip çalışanların performansları değerlendirilmiştir. Tüm katılımcıların normatif bağlılık düzeyi ortalaması 2,8246 olarak hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 2,310 ve p değeri 0,059'dur. Bu p değeri, farklı hizmet süreleri grupları arasında normatif bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, farklı hizmet süreleri grupları arasında duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmamaktadır. Bu bulgular, çalışanların örgütsel bağlılıklarının hizmet süreleri ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını göstermektedir.

4.12. Görev Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Anova Sonucu

Çizelge 4. 19. Görev Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Duygusal Bağlılık	Daire Başkanı	7	3,3810	,50657	5	,735	,598
	Fakülte Sekreteri	7	3,5238	,43492			
	Şube Müdürü	14	3,2619	,78912			
	Teknik Personel	55	3,1212	,86451			
	Memur	106	3,1022	,85961			
	Hizmetli	21	2,9444	,84052			
	Toplam	210	3,1254	,83414			
Devam Bağlılığı	Daire Başkanı	7	3,6905	,78427	5	1,128	,346
	Fakülte Sekreteri	7	3,0000	1,05848			
	Şube Müdürü	14	3,1429	1,00821			
	Teknik Personel	55	3,2909	,90165			
	Memur	106	3,0550	,85657			
	Hizmetli	21	3,1111	,71557			
	Toplam	210	3,1476	,87247			
Normatif Bağlılık	Daire Başkanı	7	3,1905	,66964	5	1,131	,345
	Fakülte Sekreteri	7	3,0952	,49868			
	Şube Müdürü	14	3,0714	,87147			
	Teknik Personel	55	2,6727	,80824			
	Memur	106	2,8192	,79386			
	Hizmetli	21	2,8730	,87386			
	Toplam	210	2,8246	,80191			

Çizelge 4.19'daki veriler, farklı görev türlerine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarını içermektedir.

Duygusal bağıllık düzeyleri için, çalışanların farklı görev türleri gruplarındaki ortalamaları şu şekildedir: Daire Başkanları 3,3810, Fakülte Sekreterleri 3,5238, Şube Müdürleri 3,2619, Teknik Personel 3,1212, Memurlar 3,1022, Hizmetliler 2,9444. Toplamda 210 çalışanın duygusal bağıllık düzeyi ortalaması 3,1254 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,735 ve p değeri 0,598'dir. Bu p değeri, farklı görev türleri arasında duygusal bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Devam bağıllık düzeyleri için yapılan analizde de benzer bir sonuç elde edilmiştir. Farklı görev türlerine sahip çalışanların devam bağıllık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Normatif bağıllık düzeyleri için de durum aynıdır; farklı görev türlerine sahip çalışanların normatif bağıllık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Çizelge 4.19'daki veriler, görev türleri arasında örgütsel bağıllık düzeyleri açısından istatistiksel olarak belirgin bir fark olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, farklı görevlerdeki çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin genel olarak benzer olduğunu işaret etmektedir.

4.12. Yaş Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu

Çizelge 4.20'deki veriler, farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş performanslarını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarını içermektedir. Bağlamsal performans açısından, 18-25 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,2852, 26-35 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 3,9575, 36-45 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,1124, ve 46 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,1813 olarak belirlenmiştir. Tüm katılımcıların bağlamsal performans ortalaması 4,0949 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,871 ve p değeri 0,136'dır. Bu p değeri, farklı yaş grupları arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Görev performansı açısından ise, 18-25 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,1270, 26-35 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,1601, 36-45 yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,1471, ve 46 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların ortalaması 4,0938 olarak belirlenmiştir. Tüm katılımcıların görev performansı ortalaması 4,1408 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,068 ve p

değeri 0,977'dir. Bu p değeri, farklı yaş grupları arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelge 4. 20. Yaşa Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Bağlamsal Performans	18-25	18	4,2852	,64141	3	1,871	,136
	26-35	58	3,9575	,62995			
	36-45	102	4,1124	,56506			
	46 ve üzeri	32	4,1813	,62613			
	Toplam	210	4,0949	,60315			
Görev Performans	18-25	18	4,1270	,87226	3	,068	,977
	26-35	58	4,1601	,70803			
	36-45	102	4,1471	,67440			
	46 ve üzeri	32	4,0938	,66474			
	Toplam	210	4,1408	,69600			

Çizelge 4.20'deki veriler, yaş grupları arasında iş performansı açısından belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, farklı yaş gruplarındaki çalışanların genel olarak benzer iş performansı sergilediğini göstermektedir.

4.13. Eğitim Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu

Çizelge 4.21'deki veriler, farklı eğitim gruplarındaki çalışanların iş performanslarını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarını sunmaktadır.

Bağlamsal performans açısından, İlköğretim mezunlarının ortalama performansı 3,7200, Lise mezunlarının 4,1509, Ön Lisans mezunlarının 4,1470, Lisans mezunlarının 4,0357, Yüksek Lisans mezunlarının 4,1405 ve Doktora mezunlarının 4,8222 olarak hesaplanmıştır. Tüm katılımcıların bağlamsal performans ortalaması ise 4,0949 olarak bulunmuştur. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,625 ve p değeri 0,155 olarak hesaplanmıştır. Bu p değeri, farklı eğitim grupları arasında bağlamsal

performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelge 4. 21. Eğitim Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S. S.	SD	F	P
Bağlamsal Performans	İlköğretim	5	3,7200	,71864	5	1,625	,155
	Lise	38	4,1509	,66769			
	Ön Lisans	39	4,1470	,65769			
	Lisans	97	4,0357	,53620			
	Yüksek Lisans	28	4,1405	,62284			
	Doktora	3	4,8222	,15396			
	Toplam	210	4,0949	,60315			
Görev Performans	İlköğretim	5	3,5143	,35857	5	2,314	,045
	Lise	38	4,0376	,84397			
	Ön Lisans	39	4,1795	,72527			
	Lisans	97	4,1237	,64899			
	Yüksek Lisans	28	4,3061	,56171			
	Doktora	3	5,0000	,00000			
	Toplam	210	4,1408	,69600			

Görev performansı açısından ise, İlköğretim mezunlarının ortalama performansı 3,5143, Lise mezunlarının 4,0376, Ön Lisans mezunlarının 4,1795, Lisans mezunlarının 4,1237, Yüksek Lisans mezunlarının 4,3061 ve Doktora mezunlarının 5,0000 olarak hesaplanmıştır. Tüm katılımcıların görev performansı ortalaması ise 4,1408 olarak bulunmuştur. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 2,314 ve p değeri 0,045 olarak hesaplanmıştır. Bu p değeri, farklı eğitim grupları arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p < 0.05$).

Analiz sonuçlarına göre, Doktora eğitimi ile İlköğretim ve Lise eğitimleri arasında görev performansı açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, farklı eğitim seviyelerine sahip çalışanların bağlamsal performans açısından benzer düzeyde

performans sergilediğini, ancak görev performansı açısından eğitim seviyelerinin iş performansı üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir.

4.14. Gelir Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu

Çizelge 4.22'deki veriler, farklı gelir gruplarındaki çalışanların iş performanslarını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarını sunmaktadır.

Çizelge 4. 22. Gelir Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Bağlamsal Performans	30.000-35.000	70	4,1010	,67385	4	,287	,886
	35.001-40.000	62	4,0495	,55633			
	40.001-45.000	26	4,1846	,43011			
	45.001-50.000	28	4,1333	,55064			
	50.001-55.000	24	4,0528	,73976			
	Toplam	210	4,0949	,60315			
Görev Performans	30.000-35.000	70	4,1531	,77879	4	,181	,948
	35.001-40.000	62	4,1083	,74733			
	40.001-45.000	26	4,2363	,48478			
	45.001-50.000	28	4,1276	,47034			
	50.001-55.000	24	4,1012	,75532			
	Toplam	210	4,1408	,69600			

Bağlamsal performans açısından, farklı gelir gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: 30.000-35.000 TL arası gelir grubu için 4,1010, 35.001-40.000 TL arası gelir grubu için 4,0495, 40.001-45.000 TL arası gelir grubu için 4,1846, 45.001-50.000 TL arası gelir grubu için 4,1333 ve 50.001-55.000 TL arası gelir grubu için 4,0528. Toplamda 210 çalışanın bağlamsal performans ortalaması ise 4,0949 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,287 ve p değeri 0,886 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı gelir grupları arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Görev performansı açısından ise, farklı gelir gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: 30.000-35.000 TL arası gelir grubu için 4,1531, 35.001-40.000 TL arası gelir grubu için 4,1083, 40.001-45.000 TL arası gelir grubu için 4,2363, 45.001-50.000 TL arası gelir grubu için 4,1276 ve 50.001-55.000 TL arası gelir grubu için 4,1012. Toplamda 210 çalışanın görev performansı ortalaması ise 4,1408 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,181 ve p değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı gelir grupları arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Bu bulgular, farklı gelir gruplarına sahip çalışanların hem bağlamsal hem de görev performansı açısından benzer düzeyde performans sergilediğini ortaya koymaktadır.

4.15. Hizmet Yılı Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu

Çizelge 4.23'deki veriler, farklı hizmet yılı gruplarındaki çalışanların iş performanslarını değerlendirmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarını sunmaktadır.

Çizelge 4. 23. Hizmet Yılı Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	13	4,0615	,54328	4	,391	,815
	1-5 yıl	46	4,0884	,65336			
	6-10 yıl	50	4,0360	,62339			
	11-15 yıl	73	4,1005	,59723			
	15 yıldan fazla	28	4,2119	,54374			
	Toplam	210	4,0949	,60315			
Görev Performans	1 yıldan az	13	4,0110	,75020	4	,333	,856
	1-5 yıl	46	4,1957	,73916			
	6-10 yıl	50	4,1400	,71136			
	11-15 yıl	73	4,0998	,69444			
	15 yıldan fazla	28	4,2194	,60043			
	Toplam	210	4,1408	,69600			

Bağlamsal performans açısından, farklı hizmet yılı gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: 1 yıldan az hizmet süresi için 4,0615, 1-5 yıl hizmet süresi için

4,0884, 6-10 yıl hizmet süresi için 4,0360, 11-15 yıl hizmet süresi için 4,1005 ve 15 yıldan fazla hizmet süresi için 4,2119. Toplamda 210 çalışanın bağlamsal performans ortalaması ise 4,0949 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,391 ve p değeri 0,815 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı hizmet yılı grupları arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Görev performansı açısından ise, farklı hizmet yılı gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: 1 yıldan az hizmet süresi için 4,0110, 1-5 yıl hizmet süresi için 4,1957, 6-10 yıl hizmet süresi için 4,1400, 11-15 yıl hizmet süresi için 4,0998 ve 15 yıldan fazla hizmet süresi için 4,2194. Toplamda 210 çalışanın görev performansı ortalaması ise 4,1408 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,333 ve p değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı hizmet yılı grupları arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Elde edilen bulgular, farklı hizmet yılı gruplarındaki çalışanların hem bağlamsal hem de görev performansı açısından benzer düzeyde performans sergilediğini göstermektedir.

4.16. Görev Gruplarına Göre İş Performansı Anova Testi Sonucu

Çizelge 4.24'deki veriler, farklı görev gruplarındaki çalışanların iş performanslarını değerlendirmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarını sunmaktadır.

Bağlamsal performans açısından, farklı görev gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: Daire Başkanları için 4,5143, Fakülte Sekreterleri için 4,1810, Şube Müdürleri için 4,2619, Teknik Personel için 4,0242, Memurlar için 4,0887, ve Hizmetliler için 4,0317. Toplamda 210 çalışanın bağlamsal performans ortalaması ise 4,0949 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 1,123 ve p değeri 0,350 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı görev grupları arasında bağlamsal performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Çizelge 4. 24. Görev Gruplarına Göre İş Performans ANOVA Sonucu

		N	$\bar{X}$	S.S.	SD	F	P
Bağlamsal Performans	Daire Başkanı	7	4,5143	,34149	5	1,123	,350
	Fakülte Sekreteri	7	4,1810	,73506			
	Şube Müdürü	14	4,2619	,50533			
	Teknik Personel	55	4,0242	,57023			
	Memur	106	4,0887	,61009			
	Hizmetli	21	4,0317	,71044			
	Toplam	210	4,0949	,60315			
Görev Performans	Daire Başkanı	7	4,3673	,55240	5	,556	,734
	Fakülte Sekreteri	7	4,2653	,61406			
	Şube Müdürü	14	4,0306	,47933			
	Teknik Personel	55	4,1013	,71464			
	Memur	106	4,1819	,72483			
	Hizmetli	21	3,9932	,70923			
	Toplam	210	4,1408	,69600			

Görev performansı açısından değerlendirildiğinde, farklı görev gruplarındaki çalışanların ortalamaları şu şekildedir: Daire Başkanları için 4,3673, Fakülte Sekreterleri için 4,2653, Şube Müdürleri için 4,0306, Teknik Personel için 4,1013, Memurlar için 4,1819, ve Hizmetliler için 3,9932. Toplamda 210 çalışanın görev performansı ortalaması ise 4,1408 olarak hesaplanmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen F değeri 0,556 ve p değeri 0,734 olarak bulunmuştur. Bu p değeri, farklı görev grupları arasında görev performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Sonuç olarak, Çizelge 4.24'deki bulgular, farklı görev gruplarındaki çalışanların hem bağlamsal hem de görev performansları açısından benzer düzeyde performans sergilediğini göstermektedir. Bu durum, çalışanların görev gruplarına bağlı olarak iş performanslarının önemli ölçüde farklılık göstermediğini işaret etmektedir.

4.17. İş Performans ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutları

Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Çizelge 4.25’da iş performans ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutları arasındaki pearson çarpım momentler korelasyon matrisine ilişkin bulgular sunulmuştur

Çizelge 4. 25. İş Performans ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

	İş Örgütsel Bağlılık	İş Performans 1	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bağlamsal Performans	Görev Performans 1
Örgütsel Bağlılık	1	,161*	,432**	,796**	,568**	,198**	,032
İş Performansı		1	,050	,033	,213**	,952**	,771**
Duygusal Bağlılık			1	,211**	-,207**	,014	,109
Devam Bağlılığı				1	,143*	,066	-,047
Normatif Bağlılık					1	,268**	,029
Bağlamsal Performansı						1	,539**
Görev Performansı							1

*. Korelasyon 0.05 seviyende anlamlıdır.

**. Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Bu korelasyon matrisi, iş performansı ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin genel ve alt boyutları arasındaki Pearson çarpım momentlerini göstermektedir. İş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ölçüsünü değerlendirerek şu bulgular elde edilmiştir:

- Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,161$).
- Bağlamsal Performans ile Görev Performans arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmiştir ($r = 0,522$).
- Bağlamsal Performans ile Duygusal Bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,012$).

- Bağlamsal Performans ile Devam Bağlılığı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,061$).
- Bağlamsal Performans ile Normatif Bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,261$).
- Görev Performans ile Duygusal Bağlılık arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,109$).
- Görev Performans ile Devam Bağlılık arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki gözlenmiştir ($r = -0,047$).
- Görev Performans ile Normatif Bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiştir ($r = 0,029$).
- Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,211$).
- Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,207$).
- Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,143$).

Sonuç olarak, bu matris, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Boyutlar arasındaki ilişkilere dikkat edilecek olunursa genellikle pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Bağlamsal performans ile görev performansı arasındaki pozitif ilişki, örgütsel bağlılık boyutlarıyla olan ilişkilerin genel eğilimini de yansıtmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık ile devam bağlılık arasındaki zayıf pozitif ilişki, örgütsel bağlılık türleri arasındaki karmaşıklık göstermektedir. Bu bulgular, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri anlamak ve yönetim stratejileri geliştirmek için önemli bilgiler sağlamaktadır.

4.18. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri ve bir değişkenin diğerini ne ölçüde açıklayabileceğini değerlendirmek amacıyla istatistiksel bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Bu analiz türü genellikle sebep-sonuç ilişkilerini test etmek için tercih edilir ve birden fazla bağımsız değişkenin etkisini kontrol altında tutarak açıklayıcı modeller geliştirilmesine olanak tanır. Elde edilen regresyon analizi sonuçları,

araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlar.

Regresyon analizinden elde edilen temel istatistikler şunlardır: R, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu gösterir; R^2 , bağımlı değişkendeki varyansın bağımsız değişkenler tarafından ne kadarının açıklandığını ifade eder; F istatistiği, yapılan regresyon analizinin genel anlamda anlamlı olup olmadığını değerlendirir (genellikle $p < 0,05$ 'ten küçük olması anlamlılığı gösterir); β katsayıları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini kontrol ederek ölçer(Uğurlu, 2019, s. 61).

Çizelge 4. 26. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerine Etkisi

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	T	p	R	R^2	F
Duygusal bağlılık	,007	,038	,012	,180	,857	,012	,005	,032
Devam bağlılığı	,044	,050	,061	,887	,376	,061	,004	,787
Normatif bağlılık	,181	,045	,271	4,058	,000	,271	,073	16,466

Regresyon analizinde, Siirt Üniversitesi personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin iş performansı düzeylerine etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık alt boyutlarının iş performansının bir bileşeni olan görev performansı ile ilişkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında; Durbin-Watson katsayısı 1,772 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayının 1,5 ile 2,5 aralığında olması, değişkenler arasında bir otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Değişkenler arasında pozitif yönlü düşük bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,012$), ancak duygusal bağlılığın bağlamsal performanstaki değişimin %05'ini açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($R^2=0,005$, $P=0,857$). Devam

bağıllığı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; Durbin-Watson katsayısı 1,799 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü düşük bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,061$), ancak devam bağıllığının bağlamsal performanstaki değişimin %04'ünü açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($R^2=0,004$, $P=0,376$). Normatif bağıllık ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; Durbin-Watson katsayısı 1,799 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,271$), devam bağıllığının bağlamsal performanstaki değişimin %07'sini açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($R^2=0,073$, $P=0,000$). Böylece normatif bağıllıktaki her bir birimlik artışın bağlamsal performansı %7 oranında arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4. 27. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Görev Performans Üzerine Etkisi

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	T	p	R	R^2	F
Duygusal bağıllık	,065	,041	,0109	1,588	,114	,109	,12	2,520
Devam bağıllığı	-,037	,0555	-,047	-,676	,500	,047	,002	,457
Normatif bağıllık	,021	,051	,029	,412	,681	,029	,001	170

Duygusal bağıllık ile görev performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında; Durbin-Watson katsayısı 1,702 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,0109$), ancak duygusal bağıllığın görev performansındaki değişimin %12'ini açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($R^2=0,12$, $P=0,114$). Devam bağıllığı ile görev performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; Durbin-Watson katsayısı 1,691 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında negatif yönlü düşük bir korelasyon bulunduğu ($\beta=-0,047$), ancak devam bağıllığının görev performanstaki değişimin %02'ini açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($R^2=0,002$, $P=0,500$). Normatif bağıllık ile görev performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; Durbin-

Watson katsayısı 1,740 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü düşük bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,029$), ancak normatif bağlılığının görev performansındaki değişimin %01'ini açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($R^2=0,004$, $P=0,681$).

Çizelge 4. 28. Örgütsel Bağlılığın İş performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R	R^2	F
Örgütsel Bağlılık	,154	,065	,161	2,360	,019	,161	,026	5,569

Çizelge 4.28'de genel örgütsel bağlılık ölçeği ile iş performansı ölçeği arasındaki regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında; Durbin-Watson katsayısı 1,684 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon bulunduğu ($\beta=0,161$), örgütsel bağlılığın iş performansındaki değişimin %026'sını açıkladığı ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($R^2=0,026$, $P=0,019$).

Sonuç olarak genel ölçekler arasındaki ilişki için örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuç genel ölçek düzeyinde benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlarla uyum göstermekle beraber, alt boyutlar düzeyinde ilişkilerin farklılaştığı görülmektedir.

Çizelge 4.29 hipotezlerin ret ve kabul durumunu göstermektedir. Elde edilen veriler, araştırma için geliştirilen 7 hipotezden ikisinin kabul, 5'inin ise ret edildiğini göstermektedir. Verilerden elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılığın normatif alt boyutu ile iş performansının bağlamsal performans boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlar arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler saptansa da bu ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 4. 29. Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumu

Hipotezler	Anlamlılık Katsayıları (P)	Sonuçlar
H ₀ : Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	0,019	Kabul
H ₁ : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	,857	Ret
H ₂ : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	,000	Kabul
H ₃ : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.	,376	Ret
H ₄ : Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	,114	Ret
H ₅ : Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	,681	Ret
H ₆ : Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile iş performansının görev boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.	,500	Ret

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörlerinin çoğunda olduğu gibi eğitim hizmeti veren üniversitelerde de Üniversitenin başarısını belirleyen temel faktörlerden biri personelin iş performansıdır. Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde, ülkemizdeki 200'den fazla üniversitenin arasındaki öğrenci çekme yarışı da personelin iş performansını kritik hale getirmektedir. Bu bağlamda, iş performansı kavramının önemi giderek artmakta ve bu alanda yapılan araştırmalar her geçen gün çoğalmaktadır. İş performansının iyileştirilmesi ve performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi, üniversiteler için stratejik bir öneme sahiptir.

Literatürde iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmakta ve bu araştırmalarda genellikle her iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Siirt Üniversitesi idari personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu bağlılığın iş performanslarına etkileri ölçülmüş ve elde edilen bulguların analizi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunun erkek olduğu, çoğunlukla 46 yaşından genç oldukları, yine büyük bir kısmının bekar olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının lisan veya daha üst düzeylerde eğitim aldıkları, yine önemli bir kısmının ortalama bir ücret aldığı, üniversitenin genç olmasının da etkisi ile çoğunluğun 15 yıldan az hizmete sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların örgüte duygusal olarak bağlı oldukları ancak bu bağlılığın orta düzeyde olduğu ve duygusal bağlılık düzeylerinin genel olarak istikrarlı olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı boyutunda ise, katılımcıların işlerine devam etme niyetlerinin orta düzeyde olduğu ancak standart sapma değerinin (0,87247) yüksek olması nedeni ile işlerine devam etme niyetlerinin kişisel faktörlerden ve çeşitli dışsal etkenlerden etkilenebilme ihtimalinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Normatif bağlılık boyutunda katılımcıların ortalama puanı 2,8246 olarak bulunmuştur. Bu düşük ortalama, katılımcıların örgüte normatif olarak bağlılık gösterme düzeylerinin genel olarak düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Betimsel istatistiklere bakıldığında genel olarak, Siirt Üniversitesi'ndeki idari personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı alt boyutlarda değişkenlik gösterdiği ve

orta düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların normatif bağlılıkları diğer iki bağlılık türünden daha zayıftır.

İş performansı ölçeğinin betimsel istatistiklerine bakıldığında ise bağlamsal ve görev performansı alt boyutlarının her iki boyutun da ortalama puanlarının 4'ün üzerinde olması, katılımcıların hem bağlamsal hem de görev performansında yüksek bir düzeyde performans sergilediğini göstermektedir. Bu bulgular, incelenen örneklemin iş performansının yüksek düzeyde ve istikrarlı olduğunu göstermektedir. Bağlamsal ve görev performansındaki yüksek ortalama değerler, çalışanların hem iş tanımlarındaki görevleri etkili bir şekilde yerine getirdiğini hem de iş tanımları dışında olumlu örgütsel davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarının örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisinin incelendiği T- testi verilerine göre hem medeni durum hem de cinsiyet açısından duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Yine bağlamsal performans, görev performansı ve genel iş performansı boyutlarında da hem medeni durumlar arasında hem de cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Analiz sonucu cinsiyet ve medeni durumun örgütsel bağlılık ve iş performansına doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Çalışmada, katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, çalışma süresi ve unvan gibi çeşitli demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş performansları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla Anova testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, demografik değişkenler ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, katılımcıların örgütsel bağlılığının demografik özelliklerinden etkilenmediğini göstermektedir. Benzer şekilde, demografik veriler ile katılımcıların iş performansının alt boyutları olan görev ve bağlamsal performans ile genel iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Dolayısıyla, katılımcıların demografik özellikleri, iş performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip değildir. Buradaki istisna eğitim durumunda görünmektedir. Diğer demografik faktörlerin aksine eğitim düzeyinin bağlamsal performansı etkilemese de görev performansını etkilediği ve eğitim seviyesi arttıkça görev performansının da arttığı anlaşılmıştır.

Literatürde, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı yönünde birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, demografik özelliklerin etkisiz kalması, katılımcıların tamamının memur olması ve dolayısıyla benzer demografik özelliklere sahip olmaları ile ölçek sorularına benzer yanıtlar verme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde doğrudan etkileri olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, örgütlerin performansı artırmak için demografik faktörlerin ötesine geçerek daha kapsamlı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini işaret etmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları, iş performansı ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında çeşitli düzeylerde ilişkilerin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Bu analiz, farklı performans türleri ve bağlılık boyutları arasındaki etkileşimleri daha iyi anlamak için önemli veriler sunmaktadır. Özellikle, alt boyutlara inmeden genel ölçek verilerine bakıldığında örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ayrıca alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, bağlamsal performans ile görev performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = 0,522$). Bu, bağlamsal performansın arttığı durumlarda görev performansının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların bağlamsal görevlerdeki performansları ile genel görev performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, bağlamsal performansın, çalışanların genel iş performanslarını etkileme potansiyelini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutları arasında, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki zayıf ve negatif yönlü ilişki ($r = -0,207$), bu iki bağlılık türü arasında bir çelişki veya etkileşim farklılığı olduğunu göstermektedir. Bu negatif ilişki, duygusal ve normatif bağlılık arasında çelişkili bir durumun var olabileceğini ve bu bağlılık türlerinin birbirini dışlayabileceğini işaret etmektedir. Bağlamsal performans ile duygusal bağlılık ve bağlamsal performans ile devam bağlılığı arasındaki zayıf pozitif ilişkiler ($r = 0,012$ ve $r = 0,061$), bu bağlılık türlerinin bağlamsal performansı yalnızca sınırlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, duygusal ve devam bağlılıklarının bağlamsal performans üzerinde önemli bir etki oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Öte yandan, bağlamsal performans ile normatif bağlılık arasındaki orta düzeyde pozitif ilişki ($r = 0,261$), normatif bağlılığın bağlamsal performansı daha belirgin bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu, normatif bağlılığın çalışanların bağlamsal performanslarını artırıcı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Görev performansı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki zayıf negatif ilişkiler ($r = -0,109$ ve $r = -0,047$), bu bağlılık türlerinin görev performansını minimal düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, görev performansı ile normatif bağlılık arasındaki zayıf pozitif ilişki ($r = 0,029$), normatif bağlılığın görev performansı üzerinde çok az bir etkisi olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki korelasyonlara dayanan bulguların, regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum, ilişki mevcut olsa da bu ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı bir etki oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde düşük ($\beta:0,161$, $P:0,019$) düzeyde olsa anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyut düzeyinde bakıldığında ise örgütsel bağlılık alt boyutlarının bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki etkileri genel olarak sınırlı ve anlamlılık göstermemektedir. Özellikle duygusal ve devam bağlılığının her iki performans türü üzerindeki etkisi düşük ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ancak, normatif bağlılık bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup, performansı artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Görev performansı açısından ise tüm bağlılık türlerinin etkileri anlamlı bulunmamaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılık stratejilerinin iş performansını artırmada sınırlı bir etkiye sahip olabileceğini ve farklı bağlamlarda ek faktörlerin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri belirgin şekilde ortaya çıkmamıştır. Demografik verilerdeki tek istisna eğitim düzeyi ile görev performansı arasındaki ilişkide gözlemlenmiştir. eğitim düzeyinin görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, eğitim düzeyinin artmasıyla görev performansının arttığı bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı pozitif yönlü ve sınırlı bir etkisi olduğu bulgulan bir diğer önemli sonuçtur. Alt boyutlara bakıldığında ise yalnızca örgütsel bağlılığın normatif boyutunun, iş performansının bağlamsal boyutu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Genel anlamda, örgütsel bağlılık boyutları ile iş performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki

gözlemlenmemiştir. Bu bulgulardan hareketle, üniversitenin çalışanlarının iş performansını artırmak amacıyla örgütsel bağlılık dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- A. Anık, M. 2018. "*Çalışanların Performans Yönetimi Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini ile İlişkisi ve Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 17(3), 1-16.
- Agun, H. 2011. "*Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbal, B. 2010. "*Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*" (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbey, A. 2021. "*Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi: Yozgat Bozok Üniversitesi'nde Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Akçakaya, M. 2012. "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar". Karadeniz Araştırmaları, 32(32), 171-202.

- Akgündüz, Y., Güzel, T. 2014. "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Akkaya, D. 2017. "*Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma*" (Yükseklisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., Shockley, K. M. 2013. "Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility". *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Altun, E. 2019. "Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-13.
- Anagün, Ş. S. 2002. "*Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme yöntemleri*" (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aras, M. 2016. "*İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği*" (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Arpacı, İ. 2008. "*Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme*" (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Astarlıoğlu, E. 1997. "*Performans Yönetim Sistemi*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, Z. 2014. "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A., Demir, B. 2013, Aralık 20. "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Hatay.
- Balay, R. 2000. "*Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*" (Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Batmunkh, M. 2011. "*Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. 2005. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Bayram, L. 2006. "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

- Besen, F. B. 1994. "*performans Yönetim sistemi ve Veri Zarflama Analizinin Sağlık Sektöründe Uygulaması* " (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Beyoğlu, A. 2016. "*Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Blau, G. J. 1985. "The measurement and prediction of career commitment". *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Boz, D., Duran, C., Uğurlu, E. 2021. "Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Bozer, A. 2016. "*Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İş Performansının Araştırılması*" (Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırkkale.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (9. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Camcı, V. 2013. "*Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cantekinler, M. 2007. "*Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Chatman, J. A. O., Reilly, C. A., Chatman, J. A., O'reilly, C. A. 2016. "Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture". Elsevier.
- Cihangir, E. 2014. "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri ". *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5).
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., Ng, K. Y. 2001. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Çakır, S. 2022. "*İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi*" (Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Çarıkçı, İ. H., Çelikkol, Ö. 2009. "İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çeçe, F. 2023. "*Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek ve Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Aracılık Rollerini: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. 2009. "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G., Ardiç, K. 2008. "Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, 157-172.
- Çöl, G., Gül, H. 2010. "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çürüksulu, G. 2015. "*Üniversitelerde Akademik Performans Yönetimi*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, B. 2023. "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisinde Çalışanlarla Hisse Paylaşımının Aracı Rolü*" (Doktora Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Dişkaya, A. M. 2006. "*Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*" (Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. 2020. "İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme". *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.
- Doğan, S., Kılıç, S. 2007. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Sayı:29, 37-61.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., Boerner, S. 2008. "Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles". *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Erbaş, M. S. 2021. "Kamu Çalışanlarının Bireysel Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanım Alanları ve Performans Unsurları: Sağlık Bakanlığı'nda Bir Araştırma". *Ombudsman Akademik*, 7(13), 253-309.
- Erdaş, Y. 2009. "*Denizli İl Merkezinde Çalışan İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*" (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdoğan, F. B. 2019. "*Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, H., Bal, M. D. 2015. "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 2(1), 44-48.

- Eriş, M. 2012. "*Performans Yönetimini Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ertaş, G. 2019. "*Örgütsel İtaate Paradoksal Yaklaşım: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*" (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, N. B. 2023. "*Vizyoner Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolü: Çukurova Bölgesi 'nde Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerine Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Fındıklı, F. 2008. "*Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Gökalp, S. A. 2013. "*Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözütok, G. 2006. "*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek*" (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güdelci, R., Kılınç, K. 2022. "Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki, Batman Üniversitesi Örneği". *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 60-80.
- Gül, H. 2002. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. 2003. "*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gümüş, A., Gönül, F. 2022. "Çalışmaya Tutkunluk, İş Performansı ve İşe Gömülmürlük Arasındaki İlişki". *Dicle Akademi Dergisi*, 2(2), 77-94.
- Hatipoğlu, Z. 2020, Ağustos 31. "Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve Okr Sistemi". *International Journal of Arts and Social Studies*.
- Heybetzade, G. 2019. "*İş Performansı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Şirket Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hoş, C., Oksay, A. 2015. "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İlsev, A. 1997. "*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- İnan, E., Dirik, D., Şener, O. 2019. "Güvenlik İklimi Algısı ve İş Performansı İlişkisinde Genel Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü: Helikopter Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma". MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2), 1854-1870.
- İpek, E. 2010. "*İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*" (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İplik, F. N. 2004. "Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği". Turizm Araştırmaları Dergisi, 15(2), 195-205.
- İsmailoğlu, S. 2018. "*Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarının İş Performansı Üzerine Etkisi*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycı, S. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanıgür, S. 2009. "*Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kayabaşı, Ç. "*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*" (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kekül, O. 2023. "*Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması*" (Doktora Tezi). Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Kim, J. N., Rhee, Y. 2011. "Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea". Journal of Public Relations Research, 23(3), 243-268.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., Lim, S. Y. 2017. "The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature". Human Resource Development Review, 16(4), 350-376.
- Koç, H. 2009. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200-211.
- Koç, M. 2012. "*İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şirnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği)*" (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Koçak, B. 2015. "*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Yaklaşım*" (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, H. 2017. "*İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri*" (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçoğlu, M., Terzi, C. 2020. "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hekimlere Yönelik Bir Araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 129-143.
- Korkmaz, M. 2013. "*İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, O. 2011. "İş Kazaları ile Verimlilik Arasındaki İlişki: Türkiye Taşkömürü Kurumu Örneği". *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(23), 3805-3813.
- Köse, O. 2014. "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*" (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Küçük, T. 2015. "*Kamu İlkokullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Diyarbakır İli Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Küçüközkan, Y. 2015. "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. 1990. "A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meral, F. 2020. "*Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Hizmet Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*" (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Mercanlıoğlu, Ç. 2012. "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. 2010. "Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization". *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.

- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. 2012. "Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles". Journal of Vocational Behavior, 80(1), 1-16.
- Meyer, J., review, L. H.-H. resource management, 2001, undefined. t.y. "Commitment in the workplace: Toward a general model". Elsevier.
- Mohammed, T. M. 2020. "*İnovasyonun Performans Yönetimi Üzerine Etkisi: Kuzey Irak Çimento Fabrikaları Saha Araştırması*" (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Mueller, K., Straatmann, T. 2014. "Organizational Commitment". Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, 4520-4525.
- Newton, L. A., Shore, L. M. 1992. "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition". Academy of Management Review., 17(2), 275-298.
- O'Reilly, C. A., 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.
- Öğüt, A., Kaplan, M. 2011. "Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 30, 191-206.
- Örenç, A. 2023. "*Spor Örgütlerinde Çalışan Antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*" (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Özcan, E. B. 2008. "*Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*" (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, H. Ö., İsmailçebi, Y. Z. 2020. "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1), 261-274.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. 2009, Mart 1. "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri". Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Özer, M., Akif. 2009. "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi". Sayıştay Dergisi, (73), 3-29.
- Özer, M. A. 2017. "Örgütsel Verimlilik Yolunda "Mükemmelliği" Arayan İşletmeler". Verimlilik Dergisi, (3), 7-28.
- Özgür, E. 2006. "*Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Özkan, C. 2017. "*İşin Anlamlılığının İş Performansı ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin İlinde Yapılan Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özkaya, O., M., Kocakoç, D., İ., Karaa, E. 2006. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özkaya, S. 2013. "*Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*" (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H. 2008. "Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, 37(2), 79-97.
- Penley, L. E., Gould, S. 1988. "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Polatçı, S., Baygın, E. 2022. "Öz-Şefkatin Görev Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 15-29.
- Rakif, F. 2015. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8).
- Randall, D. M. 1987. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306561>, 12(3), 460-471.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. 2002. "Perceived organizational support: A review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saadet Ela, P. 2020. "İş Güvencesizliğinin Görev Performansına Etkisi: Yenilikçi Davranışın Düzenleyici Rolü". *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 214-233.
- Shore, L. M. F., Wayne, S. J. 1993. "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Şahin, Y. 2019. "*Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini ile İlişkisi*" (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Şaklak, Ö. 2018. "*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*" (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin.

- Taşkın, F., Dilek, R. 2010. "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Toksöz, S. 2015. "*Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*" (Doktora Tezi). T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topal, A. 2019. "*Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*" (Doktora Tezi). T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçer, P. 2012. "Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi". *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 131-156.
- Tural, M. 2007. "*Dalı Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*" (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turhan, M., Köprülü, O., Helvacı, İ. 2018. "Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 5. Geliş tarihi gönderen <https://dergipark.org.tr/en/pub/sevad/issue/53345/709139>
- Türkoğlu, H. 2011. "*İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, E. 2019. "*Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi: Adana İli 112 Acil Servis Çalışanları Örneği*" (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Uludağ, G. 2018. "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urhan, S. 2006. "*İşgören Seçiminde ve Performans Değerlendirilmesinde Karar Destek Sistemleri: Antalya Tekstil İşletmesi 'nde Bir Uygulama*" (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uslu, A. 2012. "*Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*" (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Usta, A. 2010. "Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci". Sayıştay Dergisi, 78, 31-58.
- Uygur, A. 2009. "Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık". Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uzun, A. 2021. "Örgütlerde Performans Yönetimi ve Kalkınma Ajansları İçin Bir Performans Değerleme Önerisi " (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Ücel, M. 2023. "Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, O., Yürür, S. 2015. "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (37), 183-207.
- Vur, E. 2014. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Wiener, Y. 1982. "“Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of management review", 7(3), 418-428.
- Yalçın, H. 2006. "Performans Değerlendirme ve Ücretler" (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yamaç, S. S. 2020. "Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi ’nde Bir Çalışma" (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yaman, N. T. 2023. "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarından Performans Değerlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılık ve İş Stresinin Aracılık Etkisi" (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa, A. 2006. "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8(2), 196-217.
- Yener, H. 2007. "Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama" (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. 2002. "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yıldız, S., Savcı, G., Kapu, H. 2014. "Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2014, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, F., Ünsar, S. 2007. "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları". Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 35-57.
- Yücel, K., Kenan, Ö. 2023. "İşveren ve İşçi Paradigmasında Örgütsel Sadakat (Bağlılık) ve Önemi". Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi, 5(12), 116-132.
- Yüceler, A. 2009. "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 446-458.



EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Batman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütülen “Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Siirt Üniversitesi Örneği” konulu çalışmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle şahsa veya çalıştığınız kuruma bağlı olarak açıklanmayacak, üçüncü kişilere verilmeyecektir. Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Anketi yanıtlarken uygun yere “X” işareti koyarak ya da rakamı yuvarlak içine alarak verebilirsiniz. Anketimize katılımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Demografik Veri Ölçeği;

1-Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2- Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

3-Yaşınız: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46 ve üzeri ()

4-Eğitim Düzeyiniz:

İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5- Aylık Kazancınız:

30.000-35.000 TL () 35.001-40.000 TL () 40.001-45.000 TL()

45.001-50.000 TL () 50.001 TL ve üzeri ()

6- Kurumda çalışma süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

7- Kamu kuruluşlarında toplam kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıldan fazla ()

8-Unvanınız?

Daire Başkanı () Fakülte Sekreteri () Şube Müdürü ()

Teknik Personel() Memur () Hizmetli ()

B- Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Aşağıdaki sorulara kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2- Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3- Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmem.	1	2	3	4	5
4- Kendimi, çalıştığım kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmem.	1	2	3	4	5
5- Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşır.	1	2	3	4	5
6- Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmem.	1	2	3	4	5
7- Şu an çalıştığım kurumdaki işimden ayrılmak istesem bile bu güç olurdu.	1	2	3	4	5
8- Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılısam, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
9- Bu kurumda çalışıyor olmam bir arzudan çok mecburiyettendir.	1	2	3	4	5
10- Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
11- Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ortaya çıkaracağı az sayıda olumsuz sonuçlardan birisi, başka yerlerde mevcut iş imkânlarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
12- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
13- Bu kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmem.	1	2	3	4	5
14- Benim lehime olsa bile işten ayrılmamın doğru olacağını düşünmem.	1	2	3	4	5
15- Çalıştığım kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17- Kurumuma duyduğum sorumluluk duygusu sebebiyle şu anda ayrılmayı düşünmem.	1	2	3	4	5
18- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

C- Performans Ölçeği					
Aşağıdaki sorulara hiçbir zaman ile her zaman arasından size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1- İş arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
2- Sabahları ve öğle aralarından sonra ise vaktinde gelirim.					
3- Verilen görevden daha fazlasını yapmak için istekli olurum.					
4- İş tanımında yer almasa bile yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.					
5- Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam					
6- Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.					
7- Gün sonuna kadar hedeflerime ulaşmak için çalışırım.					
8- İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
9- Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcamam.					
10- Çalışanlarımın işlerinde onlara yardımcı olurum.					
11- İşletmenin uygulamalarının toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi diğer sorumlu kişilere sunarım.					
12- Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.					
13- İşletme için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.					
14- Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.					
15- Yapmam gerekenden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim					
16- İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
17-Bütün performans kriterlerine uygunum.					
18-İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.					
19- Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
20- İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
21- Görevimi iyi bir şekilde yerine getirerek iyi bir performans sergilerim.					
22- İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve görevimi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Celal KARABULUT

Uyruğu : Türk

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Üniversite	: Gazi Osman Paşa Üniversitesi İİBF	2010
Yüksek Lisans	:	
Doktora	:	

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
11	Siirt Üniversitesi	İnşaat Teknikeri