

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE
İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

TUĞÇE KAFDAĞLI
04712039

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2007

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE
İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**TUĞÇE KAFDAĞLI
04712039**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:**

Tez Oy birliği/Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Ünvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN	
Jüri Üyeleri :	Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK	

**İSTANBUL
TEMMUZ 2007**

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Tuğçe KAFDAĞLI

Temmuz, 2007

Bu tezin amacı örgütsel bağlılık ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada uygulama yapılmıştır. Örneklem grubunu bu firmanın faaliyete bir sene önce başlamış Ankara Bölge'deki satış bölümünde çalışan 77 personeli oluşturmaktadır. Satış bölümüne Örgütsel Bağlılık Anket Formu ve Performans Değerlendirme Anket Formu uygulanmış ve analizleri SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılarak yapılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U, Ki-Kare, değişkenler arasındaki ilişki için de Correlate-Bivariate Spearman's analizleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Performans Değerlendirme Ölçeğinin güvenirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Yapılan analizlerde, demografik bilgiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında; cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Performans değerlendirme ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; performans değerlendirme kriterlerinden "*hizmet odaklılık*", "*stres altında performansı koruyabilme*" ve "*önceliklerini belirleme/zaman ve kaynak yönetimi*" ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Analizler sonucunda uygulama yapılan firmanın örgütsel bağlılık ortalaması yüksek çıkmıştır. Ayrıca, performans ortalaması yüksek çıkmış, devamlılığa, iş saatlerine özen gösterme konusu performans değerlendirme içinde en yüksek puan aldıkları konu olmuş, firmanın iş gücü devir oranı faaliyete başladığı 8 ay içinde normal bir değer göstermiş, stres ile baş edebilme konusu ise ortalamanın üstünde bir puan almıştır. Bu sebeple de entelektüel sermayenin bu denli önemli olduğu günümüzde, firmalara verilebilecek öneri; örgütsel bağlılığın artırılması birebir çalışanların performansı ile ilişkili olmasa da dolaylı olarak firmaya olumlu katkılar sağlayabileceğinden bu konuya gerekli önemin verilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

A STUDY OF ANALYSING THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH JOB PERFORMANCE

Tuğçe KAFDAĞLI

July, 2007

The purpose of this thesis is to analyze the relationship between organizational commitment and employee job performance. More specifically, this study explores the link between Organizational Commitment and Employee Performance in a medium-scale firm, active in the services sector. The sample consists of 77 employees which include all of the Sales Representatives working in the Operations Department in a branch office which has recently commenced business. All analysis of the “Organizational Commitment” and “Performance Management” surveys have been performed by using SPSS 15.0 software. Frequencies, One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Correlate-Bivariate Spearman’s, Mann Whitney-U and Chi-Square tests were also used to analyze the surveys. With respect to demographic factors, the findings indicate that there is a meaningful relationship only between gender and organizational commitment. This research also indicates that there is a meaningful relationship between organizational commitment and various performance evaluation criterion namingly: “being service-focused”, “being able to work under pressure” and “ability to emphasize priorities/time and resource management”. The findings of this study show that the organizational commitment and performance average of the subject firm are relatively high. Amongst the performance criterion used during the survey; attendance and punctuality to office hours have portrayed the highest ratings. Throughout the firm’s lifespan of 8 months, turnover has reflected a low percentage and “ability to work under pressure” has shown an above average rating. In today’s world, Intellectual Capital is increasingly gaining priority, hence, the recommendation that can be given to firms is to emphasize the importance of increasing Organizational Commitment. Even though increasing Organizational Commitment may not directly be related to performance, it indirectly provides added value to the firm.

Keywords: Organizational Commitment, Performance Management, Human Resources Management

ÖNSÖZ

Göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve en önemlisi sahip olduğu vizyon ve bilgiler ile sağladığı çok değerli katkılarından ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e çok özel teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin uygulama aşamasındaki tavsiye ve yardımlarından dolayı bölümümüz araştırma görevlisi Serdar BOZKURT'a ve iş arkadaşım Emrah ARSLAN'a teşekkür ederim.

Bu alandaki bilgi ve tecrübesi ile sağladığı katkılardan ve gösterdiği anlayıştan dolayı iş arkadaşım Sibel Sara ERDAL'a teşekkür ederim.

Her konuda verdiği destek, bana olan güveni ve hep hissettirdiği sevgisi için eşime teşekkür ederim.

Ankara'da ki aileme her zaman yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Son olarak, tez çalışmamın tamamlanmasında verdikleri emek için beni her şeyden çok seven anneme ve babama teşekkür ederim.

İstanbul; Temmuz, 2007

Tuğçe KAFDAĞLI

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, TANIMI, GÖSTERGELERİ VE SONUÇLARI....	3
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	4
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	9
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	12
2.2.1. Tüm Yaklaşımlar.....	12
2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	12
2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	13
2.2.1.3. Etzioni'nin Sınıflandırması	14
2.2.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	15
2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	16
2.2.1.6. Becker'in Yan Bahis Kuramı	18
2.2.1.7. Salancik'in Sınıflandırması.....	19
2.2.1.8. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	19
2.2.1.9. Mowday'ın Sınıflandırması	20
2.2.1.10. Buchanan'ın Sınıflandırması.....	20
2.2.1.11. Wiener'in Sınıflandırması.....	20
2.2.1.12. Porter ve Steers'in Sınıflandırması	21
2.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Mukayese ve Değerlendirilmesi	21
2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	24
2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	24
2.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	24
2.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Bir İstek Duyma	25
2.3.4. Örgütle Özdeşleşme	25
2.3.5. İçselleştirme	25
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	26
2.4.1. Kişisel Faktörler	27
2.4.1.1. İş Beklentileri.....	27
2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme	27
2.4.1.3. Kişisel Özellikler.....	28
2.4.2. Örgütsel Faktörler	30
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	30

2.4.2.2.	Yönetim ve Liderlik	30
2.4.2.3.	Ücret Düzeyi	31
2.4.2.4.	Nezaret	31
2.4.2.5.	Örgütsel Kültür	31
2.4.2.6.	Örgütsel Adalet	32
2.4.2.7.	Örgütsel Ödüller.....	32
2.4.2.8.	Takım Çalışması	32
2.4.2.9.	Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	33
2.4.3.	Örgüt Dışı Faktörler	33
2.4.3.1.	Profesyonellik	33
2.4.3.2.	Yeni İş Bulma Olanakları.....	34
2.5.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	34
2.5.1.	Bağlılık ve Devamsızlık	35
2.5.2.	Bağlılık ve İşe Geç Kalma	35
2.5.3.	Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	35
2.5.4.	Bağlılık ve Stres	35
2.5.5.	Bağlılık ve Performans.....	35

3. PERFORMANS YÖNETİMİ, KULLANIM ALANLARI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ..... 37

3.1.	Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sistemi... 37	37
3.1.1.	Performans Yönetiminin Amaçları	38
3.1.2.	Performans Yönetiminin Temel Unsurları	39
3.2.	İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları ve Yararları..... 40	40
3.2.1.	Performans Yönetiminin Tanımı.....	40
3.2.2.	Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları	41
3.2.2.1.	Stratejik Planlama	42
3.2.2.2.	Ücret Maaş Yönetimi	42
3.2.2.3.	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	42
3.2.2.4.	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	42
3.2.2.5.	İşten Ayrılma Kararları	43
3.2.2.6.	Personel ProgramlarınınGeçerliliğininBelirlenmesi 43	43
3.2.3.	Performans Yönetim Sisteminin Yararları	44
3.2.3.1.	Değerlendirenler için Yararları	44
3.2.3.2.	Değerlendirilenler için Yararları	44
3.2.3.3.	Organizasyon için Yararları	45
3.3.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	46
3.3.1.	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım..... 46	46
3.3.1.1.	Hedeflerle Yönetim	46
3.3.1.2.	Çalışma Standartları Yaklaşımı	46
3.3.1.3.	Doğrudan Endeks Yöntemi	47
3.3.1.4.	Metin Değerlendirmesi.....	47
3.3.2.	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.... 47	47
3.3.2.1.	Kritik Olay Değerlendirmesi.....	47
3.3.2.2.	Grafik Değerlendirme Ölçekleri	48
3.3.2.3.	Kontrol Listesi.....	49
3.3.2.4.	Zorunlu Tercih Sınıflaması	49
3.3.2.5.	Davranışsal TemellereDayalı DerecelemeÖlçekleri 50	50
3.3.3.	Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım..... 51	51

3.3.3.1.	Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama.....	52
3.3.3.2.	Çiftli Karşılaştırma.....	52
3.3.3.3.	Zorunlu Dağılım.....	52
3.4.	Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi	53
3.5.	Performans Yönetim Sisteminin Başarısını Etkileyen Temel Gerçekler..	60
3.6.	Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki	64
4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ		
PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR UYGULAMA.....		70
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
4.2.	Araştırmanın Hipotezleri ve Kısıtları.....	71
4.3.	Evren ve Örneklem	75
4.4.	Veri Toplama Araçları	75
4.5.	Verilerin Analiz Teknikleri	76
4.6.	Bulgu ve Yorumlar.....	76
4.6.1.	Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	77
4.6.2.	Örgütsel Bağlılık,Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki	78
4.6.3.	Örgütsel Bağlılık Anket Soruları ile Demografik	
	Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi	84
4.6.3.1.	Örgütsel Bağlılık Cinsiyet İlişkisi.....	85
4.6.3.2.	Örgütsel Bağlılık Yaş İlişkisi.....	85
4.6.3.3.	Örgütsel Bağlılık Medeni Durum İlişkisi.....	86
4.6.3.4.	Örgütsel Bağlılık Eğitim Durumu İlişkisi	87
4.6.4.	Örgütsel Bağlılık ve Performans Değerlendirme	
	Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri	88
5. SONUÇ.....		91
KAYNAKÇA		96
EKLER.....		100
Ek 1 Örgütsel Bağlılık Anketi.....		100
Ek 2 Performans Değerlendirme Anketi		102
Ek 3 Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi		104
Ek 4 Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi.....		105
Ek 5 Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık Anketlerinin		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması		106
Ek 6 Örgütsel Bağlılık Ortalaması ile Performans Değerlendirme		
Sorularının Spearman's Rho Analizi ile İncelenmesi		107
ÖZGEÇMİŞ.....		109

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	8
Tablo 2: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	77
Tablo 3: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	77
Tablo 4: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	77
Tablo 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	78
Tablo 6: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile Performans Değerlendirme Kriterleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	79
Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1	85
Tablo 8: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2	85
Tablo 9: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 1	86
Tablo 10: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 2	86
Tablo 11: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1	86
Tablo 12: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2	87
Tablo 13: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 14: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	89
Tablo 16: Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	16
Şekil 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	26
Şekil 3: Kritik Olay Yöntemi.....	48
Şekil 4: Grafik Değerleme Tablosu	49
Şekil 5: Derecelendirme Tablosu.....	51
Şekil 6: İkili Karşılaştırma Tablosu	52
Şekil 7: Performans Yönetim Sistemi Süreci	64
Şekil 8: Bağlılık Modeli	66
Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Öncül Göstergeler İle Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkideki Rolü	67
Şekil 10: Araştırma Modeli	70

1. GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetiminin, diğer işletme fonksiyonları; üretim, finans, pazarlama gibi günümüzde önemli rekabet araçları arasında yer alması konusuyla sürekli karşılaşılmaktadır. Bu sonucu doğuran sebep; entelektüel sermaye olan insanın öneminin artması ve şirketlere değer katan birer unsur olarak görülmeye başlanmasıdır.

Bir şirketin kar etmesi onun temel amacını oluşturmaktadır. Şirketin bu temel amacını gerçekleştirebilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için insan sermayesinin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. İnsan sermayesinin etkin olarak kullanılması örgütsel bağlılığın artırılması ile ilişkilendirilebilir

Bu süreçten bahsederek; örgütsel bağlılığın oluşmasında etkisi olan faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörlerin birleşimi örgütsel bağlılığı arttıran bir etkiye sahiptir, örgütsel bağlılığın artması da performans, kıdem, devamsızlık, stres, iş gücü devir oranı, işe geç kalma, işten ayrılma sonuçları üzerinde etki gösterebilir.

Örgütsel bağlılığın oluşmasında rol oynayan faktörler ve örgütsel bağlılığın oluşmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar ilişkisi çerçevesinde bu tez çalışmasında araştırılmak istenilen hipotez; “Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile çalışanların iş performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı.”dır.

Bu amaç çevresinde tezin ikinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımlarından, sınıflandırmasından, bağlılığın göstergelerinden, bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın sonuçlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde; performans değerlendirme kavramı, performans yönetim sistemi, kullanım alanları, yararları, yöntemler, performans yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerden bahsedilip, örgütsel bağlılık ve performans yönetimi konularında verilen teorik bilgiler çerçevesinde değerlendirmeler yapılarak iki konunun birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Uygulamanın anlatıldığı dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren-örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş sonrasında ise SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, TANIMI, GÖSTERGELERİ VE SONUÇLARI

Yoğun rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren iş görenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak nitelikli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır¹.

Çalışan insana yatırım yapan her kurum için örgütsel bağlılık can alıcı önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık personelin işten ayrılması, sık sık devamsızlık göstermesi, düşük iş performansı sergilemesi gibi olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve önceden tahmin etmeye yarar. Bu değerli kaynağın sergileyeceği her türlü olumsuz iş davranışının sonucu örgüt açısından maliyet demektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı anlamak, oluşmasını sağlayacak koşulları yaratmak ve korumak her kurum için önemlidir².

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İçinde yaşadığımız bilgi çağında rekabet şartları, yönetim paradigmaları, teknoloji ve bunlara bağlı olarak işler ve kişilerin aldıkları roller büyük bir hızla değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin iş görenlerle olan mevcut ilişkilerini iş görenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu

¹ Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması” (Doktora Tezi , Hacettepe Üniversitesi, 2004), 6

² Kamil Yağcı, “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003), 5

çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir³.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütte özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. İş görenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Buna göre, sadakat örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise, duygusal bir yakınlık ve iş görenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. İş gören, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır⁴.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki şekilde kullanıldığı görülmektedir. Varoğlu ve Tuncer bu kavramı “örgütsel bağlılık” şeklinde kullanmışlarken, Celep ve Balcı ise “örgütsel adanmışlık” şeklinde kullanmışlardır⁵. Bu çalışmada bu kavram örgütsel bağlılık olarak kullanılacaktır.

Bireyin organizasyona bağlılık derecesini ifade eden örgütsel bağlılık kavramı konusunda net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlanır⁶.

Ancak bu tanımları iki başlık altında toplamak mümkündür, bu tanımlardan birincisi “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgülle özdeşleşme durumu” ve diğeri “bireyin örgütten ayrılma davranışının algılanan

³ Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 6, s. 2 (2004):1 ; John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace** (London:Sage Publications, 1997) 4–5

⁴ Uygur, **age**, 8

⁵ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık** (Konya:Çizgi Kitapevi, 2005), 2

⁶ Çöl, **age**,2

maliyetinden dolayı uyumlu etkinlik yollarına başvurma eğilimi” olarak tanımlanmıştır⁷. Yapılmış olan farklı örgütsel bağlılık tanımlarına bakarsak;

Örgütsel bağlılık; Rafaeli ve Suttan (1987) tarafından bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç olarak belirtilir.

Newstrom (1995) örgütsel bağlılığı çalışanın gelecekte firmada kalma arzusunun bir ölçüsü olarak tanımlar⁸.

Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan bir kavramdır⁹.

O'Reilley ve Chatman(1986) için örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır¹⁰.

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır¹¹.

Kiesler, Sakamura (1966) ve Salancik'e(1977) göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir¹².

Grusky (1966) bağlılığı, bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde tanımlamıştır.

Kidron (1988) örgütsel bağlılığın daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti olduğunu ifade etmektedir.

Locke ve Kalleberg (1989) de bağlılığı, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu şeklinde tanımlamışlardır.

⁷ Uygur, age, 9

⁸ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c.15, s.1 (2000):13

⁹ Nermin Uyguc Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c.19, s.1, (2004):92

¹⁰ David F Caldwell, Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly, “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, **Journal of Occupational Psychology**, v.63 (1990):247

¹¹ Hülya Çekmelioglu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.8, s.2 (2006):155

¹² John P. Meyer Natalie J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, v.11, s.1 (1991):65

Hutchison ve Sowa'ya (1989) göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır.

Becker ve arkadaşları (1996) örgütsel bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır¹³. Yani, ayrılma durumunda karşı karşıya kalınacak çeşitli kayıplara, (kişisel ilişkilerin bozulması, yeni bir iş arama için harcanacak emek) kaybedileceklere katlanmaktansa kalma eğilimidir¹⁴.

Kişi herhangi bir örgütün üyelik teklifini kabul ettiği andan itibaren o örgütün hedefleri, amaçları, değerleri ve yapacağı işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlayacaktır. Yani kişi örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturacaktır¹⁵.

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır¹⁶. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle özdeşleşmesi ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf etmeleridir¹⁷.

Örgütsel bağlılığın pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razıdırlar¹⁸. Ve örgütsel bağlılığın araştırılmasına dair araştırmaları tutumsal ve davranışsal açıdan sınıflandırmışlardır¹⁹.

Wiener ve Vardi (1980)ise, kişi şirketine sadık olmalı, şirketi için fedakârlık yapmalı ve bunu eleştirmemeli diyerek örgütsel bağlılığı açıklamıştır²⁰.

¹³ Çöl, **age**, 2

¹⁴ Pınar Belkıs Şenyüz, "Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003),15

¹⁵ Muhsin Bulut, "Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, 2003),7

¹⁶ Çöl, **age**,2

¹⁷ Stephen Swailes, "Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance", **Personel Rewiev**, v.33, n.2, (2004):187–189

¹⁸ Çöl, **age**, 2

¹⁹ Şenyüz, **age**, 14

²⁰ Meyer, Allen, **age**, 67

Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık; kişinin iş yerindeki görevinin ne olduğu bu görevin kişiliğine ne kadar uygun, hayat görüşüne ne kadar yakın olduğuna bağlı, kişinin şirkete ne kadar katkı sağladığı ile alakalıdır²¹.

Örgütsel bağlılığı Ö. Yüksel; sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir diye tanımlamıştır. C.Celep ise bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak tanımlar. A.S.Özsoy; bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, R.Balay; bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır²².

Örgütsel bağlılığın pek çok tanımı, kavramı bir çalışanın kendini örgütle özdeşleştirme ve örgütle alakalı olma derecesi olarak tanımlamaktadır²³.

²¹ J.R.Lincoln, A.L. Kalleberg, “Commitment and Job Satisfaction in the US and Japan Culture, Control, and Commitment”, **Cambridge Uni Press** (1992):58

²² Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, s.59, 126

²³ Şenyüz, **age**, 15

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar Ve Bulgular
Yatırımlar	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
Davranışlar Ve Özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977); ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan-Örgüt Amaç Uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli, Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Mehmet İnce, Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık. (Konya:Çizgi Kitapevi, 2005), 7

Tablo 1’de de görüldüğü gibi; sosyologlar, örgütlerdeki çalışanların birbiriyle çelişen bağlılıkları ile çoklu rol yönelişlerini incelerken, bir örgütle yakın ilişkide bulunmanın diğer örgütlerle yakınlaşma düzeylerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna rağmen sosyologların örgütsel bağlılığa bakış açıları ile psikologların bakış açıları arasında büyük bir benzerlik bulunmaktadır. Psikologlar, bağlılığın çalışanın örgütte kalmak arzusu veya örgütü terk etmesiyle veya örgüt tarafından sunulan çeşitli ödüllerle ilgili olduğunu savunmaktadırlar²⁴.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık ile ilgili oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır.

İnsanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi iş ve yönetim baskısı içermekte, iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli hareketler tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmekteydi.

1920’li yıllarda Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmaları ile birey performansının yalnızca ekonomik ödüllere bağlı olmadığı, aynı zamanda sosyal çevreden de etkilendiğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

1960–70 yılları arasında ise geleneksel iş ilişkileri ve işin içeriğinin bireyin "özgerçekleştirmesini" sağlayacak biçimde yeniden düzenlemesi gündemdedir ve "örgüt insanı" kavramı hakimdir.

1970’lerde temel görüş; değişik teknoloji, çevre ve örgüt yapılarında birey-örgüt bütünleşmesinin farklı olabileceğidir. Örgüt-birey bütünleşmesinin sağlanabilmesi için, örgütün bugünkü yapı, teknoloji, iletişim, önderlik v.b. gibi özelliklerinin neler olduğu ve insan kaynağı durumunun değerlendirilmesi, daha sonra en uygun örgüt geliştirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir²⁵.

Zamanla çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslar arası rekabetin kızışması çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak tanımıştır.

²⁴ İnce, Gül, **age**, 8–9

²⁵ Şule Çerik, Organizasyonel Davranış Ders Notları, **YTÜ**, 2006

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel performansı arttırdığına yönelik pek çok çalışma bulunduğu gibi son zamanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda ise günümüz Batı Dünyası'nın hızla değişen çevresinde örgütsel bağlılığın uygunluğu ve sürekliliğine şüpheyle bakılmaya başlanılmıştır²⁶. Çünkü şirketlerin günümüzde karlılıklarını arttırmak için uyguladıkları yönetim kararları; küçülerek büyüme, otomasyon, şirket evlilikleri hem maliyeti fazla olan uygulamalar hem de biraz önce bahsettiğimiz gibi örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedirler. Bu sebeple verimliliği arttırmak, iş gücü devir oranını azaltmak daha mantıklı stratejiler olmaktadır. Bunları gerçekleştirebilmek içinde çalışan ve organizasyon uyumu çok önemli hale gelmektedir. Bu psikolojik ilişki örgütsel bağlılığa da etki etmektedir²⁷.

Örgütsel bağlılık aleyhindeki bu tür bazı olumsuz araştırmalara rağmen pek çok araştırmacı da 2000'li yılların en önemli tartışma konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağını iddia etmektedirler²⁸.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram;

²⁶ İnce, Gül, *age*, 12

²⁷ Gordon Brooks, "Knowledge-Based Structures and Organizational Commitment", **Management Decision**, v.40, n.6 (2002):572; Colin Silverthorne, "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Job Satisfaction In Taiwan", **The Leadership & Organization Development Journal**, v.25, n.7 (2004):593–594

²⁸ İnce, Gül, *age*, 12

- İlk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile
- İkinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;
- Üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve
- Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında pek çok araştırmacının örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülür, bu çalışmalar giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir²⁹.

Çalışanların isteyerek enerjilerini verdikleri, sadakatlerini gösterdikleri örgütlerine bu ilişkileriyle değer kattıklarında bağlılık kelimesi kullanılabilir³⁰.

Örgütsel bağlılığın önemi özetlenecek olunursa; örgütsel bağlılık birçok nedenden dolayı önemlidir. İlki personel devri ile bağlılığın arasındaki ilişkidir. Bu sayı ne kadar az ise, o kadar fazla sabit bir işçi gücü var demektir. Kıdem ile ilişkisi de önemlidir. Kişi şirketine ne kadar bağlı ise o şirkette kalma süresi o kadar uzar. Bu

²⁹ Bayram, **age**, 126–127

³⁰ Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Juliana Johari, “The Influence Of Corporate Culture and Organizational Commitment On Performance”, **Journal of Management Development**, v.22, n.8, (2003):713

da eğitilmiş, şirket kültürüne adapte edilmiş çalışanı kaybetmemek demektir. Örgütsel bağlılık iş performansı ile de ilişki içindedir. Kişi şirketine ne kadar bağlıysa o kadar fazla performans gösterir. Örgütsel bağlılık çalışanın şirket amaçları doğrultusunda hareket etmesine ve işte harcadığı zamanı boşa harcamamasına sebep olur. Bu da daha üretken çalışan demektir. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar işten ayrılma eğilimi en az olan çalışanlardır, fakat şirket amaç ve hedeflerini kabul etmiş çalışanlar iş performansı daha iyi olan çalışanlardır³¹.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde öncelikli olarak tüm sınıflandırmalar hakkında bilgi verilecektir. Sonrasında ise sınıflandırmalar birbirleri ile karşılaştırarak benzerlik ve farklar ortaya konup özellikle ön plana çıkan üç sınıflandırma türünden (tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık) bahsedilecektir.

2.2.1. Tüm Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları şu şekildedir;

2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir³². Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar;

Devama yönelik bağlılık (continuance commitment) , kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden

³¹ Şebnem Özbenli, "The Impact Of Job Satisfaction and Organizational Commitment On Intention to Turnover and Job Performance", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,1999), 31

³² Uygur, age, 14

vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir.

Kenetlenme bağlılığını (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığı ile bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır.

Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir.

Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir³³.

2.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Örgütsel bağlılığın yorumunu çok boyutlu yapı olarak adlandırmaktadırlar. Çalışmalarında örgütsel bağlılığın yapısallaştırılmasını temel olarak kabul ederek, Kelman'ın üç yöntemli yaklaşımını tekrar ön plana çıkartmışlardır³⁴.

- Uyum: Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir.
- Özdeşleşme: Üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir.
- İçselleştirme: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutum ve davranışını örgütün ve örgütteki

³³ İnce, Gül, **age**, 31–32

³⁴Abubakr Suliman, Paul Iles, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look", **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.5 (2000):408

diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır³⁵.

Rol üstü davranışlar, örgütteki tüm iş görenlerin resmi olarak belirlenmiş görevleri ile ilgili davranışlarının ötesinde örgüt yararına olan davranışlardır. Bireye doğrudan çıkar sağlamayan, aksine örgüt yararına fazla zaman ve çaba harcamayı gerektiren davranışlar özdeşleşme ve benimsemeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık boyutlarına sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir³⁶.

2.2.1.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşımları açısından üçe ayırmaktadır.

- *Ahlaki açıdan yaklaşma*: örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır.
- *Çıkara dayalı yaklaşma*: ahlaki açıdan yaklaşılmaya göre örgütte daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devamı yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.
- *Yabancılaştırıcı yaklaşma*: Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak kalmaya zorlanmaktadır³⁷.

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığından bahsetmektedir. Cezalandırıcı güç; üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlara uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşıcağı tepkilerle ilgili

³⁵ İnce, Gül, **age**, 35

³⁶ Uygur, **age**, 17

³⁷ İnce, Gül, **age**, 33; Bayram, **age**, 129–130

güçtür. Ödüllendirici güç; kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve saygınlık gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır³⁸.

2.2.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerinin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Bu tür kullanımda ahlaki bağımlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağıllığın olmamasıdır.

Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görememesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir. Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler.

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağıllığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler:

- Ahlaki Bağlılık; örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.
- Çıkarıcı Bağlılık; çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

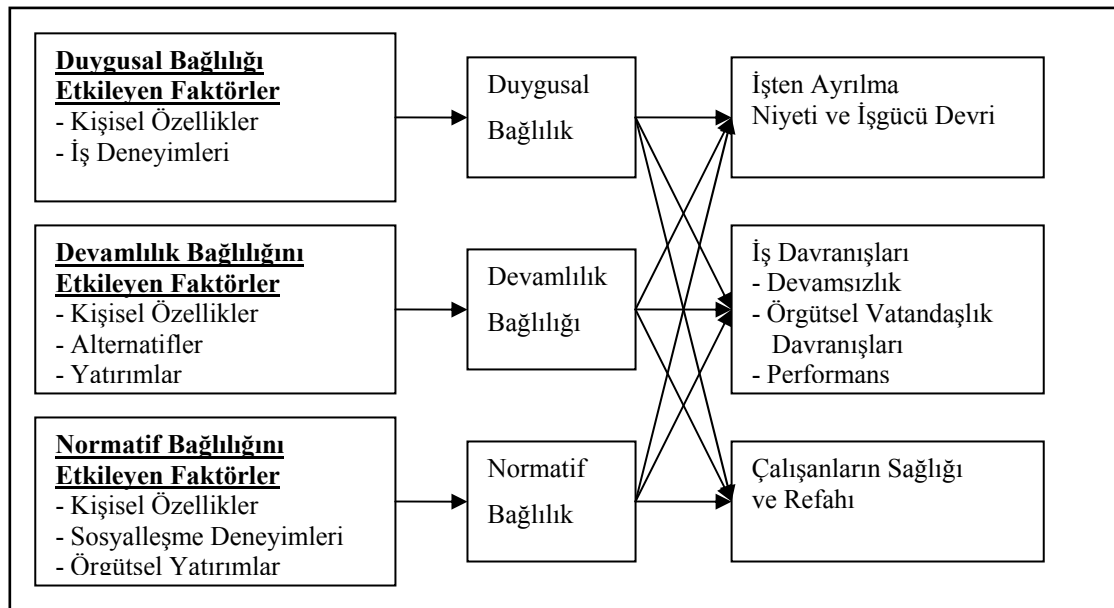
³⁸ İnce, Gül, age, 34

- Yabancılaştırıcı bağlılık; kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli bir üçüncü unsuru ilave etmişlerdir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir³⁹.



Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

İnce, Gül, age, 39

³⁹ İnce, Gül, age, 36–38

Şekilde görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır.

- ***Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)***

Bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır.”⁴⁰ Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesine ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesine yol açar. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür⁴¹.

- ***Devamlılık Bağlılığı (Continuance Commitment)***

Allen ve Meyer, Becker’in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir.

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık gösterilmesine sebep olacaktır⁴². Prof. Dr. Nursel Telman; çalışanın katkılarıyla işletmenin verdikleri denge halindeyse ya da çalışan tarafından olumlu olarak algılanıyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecek, dolayısıyla bağlılık geliştirecektir der.⁴³ Meyer ve

⁴⁰ Meyer, Allen, **age**, 67

⁴¹ Michael Clugston, “The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal Of Organizational Behavior**, v.21 (2000):478; Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 95

⁴² İnce, Gül, **age**, 41

⁴³ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti** (İstanbul:Epsilon, 2004) ,242

arkadaşları da devamlılık bağlılığının çok yüksek olmasının istenmeyen bir durum olduğunu çünkü bunun performansla ters orantılı olduğunu belirtmişlerdir⁴⁴.

- **Normatif Bağlılık (Normative Commitment)**

Allen ve Meyer 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan örgütte kalmak istediği için kalır, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışan ihtiyacı olduğu için örgütte kalmaya devam eder, normatif bağlılığı yüksek çalışan ise ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmaya devam eder⁴⁵.

2.2.1.6. Becker’in Yan Bahis Kuramı

Becker Yan Bahis Yaklaşımı, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla Becker’e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar⁴⁶.

⁴⁴ Robert R. Sinclair, ve diğ., “Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles”, **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.6 (2005):1280

⁴⁵ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Effective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, v.63 (1990):3 ; Thomas A. Wright, Douglas G. Bonett, “The Moderating Effects Of Employee Tenure On The Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: a Meta Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.6 (2002):1188

⁴⁶ İnce, Gül, **age**, 50

“Bu kuramı bir örnek ile açıklarsak; kişiye daha fazla ücret önerilmesine rağmen işini değiştirmeyi, işinden ayrılmayı reddedebilir. Eğer örgütten ayrılması başka bir semte ya da kente taşınmasını gerektiriyor ve kişi bu duruma alışmanın çok zor olacağını, mevcut düzenini korumanın kendisi için önemli olduğunu düşünüyorsa daha fazla ücrete rağmen örgütte kalmayı yeğleyebilir. Bu örnekte kişi halen oturmakta olduğu semte alışkın olması, hayatını düzene sokmuş olmanın verdiği rahatlık ve huzur üzerine yan bahse girmiştir. Kişi için girmiş olduğu bu yan bahisleri kaybetmek bir maliyet anlamına gelmektedir.”⁴⁷

2.2.1.7. Salancik’in Sınıflandırması

Salancik’in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda Becker’in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir.

Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir⁴⁸.

2.2.1.8. Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür.

Çalışanların örgütteki eylemleri hem iç ödüllerin hem de dış ödüllerin birleşimidir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtir⁴⁹.

⁴⁷ Bulut, **age**, 8

⁴⁸ İnce, Gül, **age**, 54

⁴⁹ Bayram, **age**, 129

2.2.1.9. Mowday’ın Sınıflandırması

Mowday tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapmıştır. Tutumsal bağlılık kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda her iki tür bağlılık arasında dairesel dönüşümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir.

2.2.1.10. Buchanan’ın Sınıflandırması

Buchanan, bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlar ve örgütsel bağlılığı üç gruba ayırır:

Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

Sarılma: Kişinin iş rolünü gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve örgüte içten bağlılık göstermesidir⁵⁰.

2.2.1.11. Wiener’ın Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir.

İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya iş

⁵⁰Tuğba Tiryaki, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2005), 116

görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır⁵¹.

2.2.1.12. Porter ve Steers’in Sınıflandırması

Bu yaklaşım örgüte bağlılık sınıflandırmasında en fazla kullanılan sınıflandırmalardan biridir. Bu yazarların geliştirmiş oldukları ölçek, örgüte bağlılık araştırmalarında halen kullanılmaya devam etmektedir. Bu araştırmacılar, örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak bu tanım üç faktörü içermektedir.

“Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma, örgüt yararına önemli miktarda çaba gösterme isteği, örgüte olan üyeliğin şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu.”⁵²

Bu sınıflandırmada inanç ve kabullenme anlamında hem psikolojik hem davranışsal bir ilişki vardır⁵³. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.

Örgüte bağlılığın bu şekilde tanımlanması, bağlılığın iş görenlere edilgen bir şekilde sadık olmalarının ötesinde bir anlamı olduğunu ifade eder. Bu tür bağlılık, iş görenlerin, örgütün başarısına katkıda bulunabilmek için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarının göstergesidir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Mukayese ve Değerlendirilmesi

Yukarıda açıklanan her bir sınıflandırma genel olarak üç ana başlık etrafında toplanmaktadır. Bunlar; Tutumsal, Davranışsal ve Çoklu Bağlılıktır. Bu üç başlık altında sınıflandırmalar incelenirse; tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır.

Tüm örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekâna ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların

⁵¹ Bayram, **age**, 132

⁵² Özbenli, **age**, 19

⁵³ Gillian Maxwell, Gordon Steele, “Organizational Commitment: a Study Of Managers In Hotels”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management** v.15, n.7(2003):362

kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde rol oynamaktadır.

“Tutumsal bağlılık bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve sadakat duygusunu içine alan olumlu bir yönelmeyi ifade eder. Bu bağlılık yüksek performans düzeyi ve düşük işgücü devir hızı v.b. sonuçlara neden olacaktır.”⁵⁴

Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır⁵⁵.

Kanter’in Kenetlenme Bağlılığı, Etzioni’nin Ahlaki Açıdan yaklaşma ve Allen Meyer ikilisinin Duygusal Bağlılığında olduğu gibi, duygusallığın esas alındığı bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin çalışan tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır⁵⁶. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir.

Bu yaklaşımlarda bulunan diğer ortak bir nitelik de rasyonel olmalarıdır. Kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Kanter’in Devama Yönelik Bağlılığı, Etzioni’nin Çıkara Dayalı Yakınlaşması, O’Reilly ve Chatman’ın Uyum Boyut’u ve Allen Meyer’in Devamlılık Bağlılığında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda rasyonel bir nitelik bulunmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkânları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

Etzioni’nin Ahlaki Açıdan Yakınlaşması, Kanter’in Kontrol Bağlılığı, Allen Meyer’in Normatif Bağlılığı ve Penley ve Gold’un Ahlaki Bağlılıklarında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda ahlaki bir nitelik de vardır. Bu niteliğin

⁵⁴ Uygur, **age**, 13

⁵⁵ Brooks, **age**, 566

⁵⁶ Swailes, **age**, 188

temel alındığı bağıllık türlerinde kişi, bağıllığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır⁵⁷.

Sonuç olarak tutumsal bağıllığı tanımlarsak; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağıllık türüdür.

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağıllık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağıllık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağıllığın dışavurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağıllık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır⁵⁸. Davranışsal bağıllık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır⁵⁹. Literatürde davranışsal bağıllık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

Çoklu bağıllıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağıllık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağıllıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Reichers, tutumsal bağıllığı biraz daha geliştirerek çoklu bağıllık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağıllıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağıllığın örgütün bütününe duyduğu mantığa dayanmaktadır. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağıllık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağıllık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağıllık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağıllık göstereceklerini kabul etmektedir⁶⁰.

⁵⁷ İnce, Gül, **age**, 46; Swailes, **age**, 118

⁵⁸ İnce, Gül, **age**, 47–48

⁵⁹ Bayram, **age**, 129

⁶⁰ İnce, Gül, **age**, 55–56

Tutumsal bağıllık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa davranışsal bağıllık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgilidir, yani örgütle kişiyi birbirine bağlayan geçmiş davranışları ile ilgilidir⁶¹.

Bağıllıkla ilgili farklı tanımlamalar olsa da, üç ana madde etrafında toplanabilir: örgüte duygusal bağıllık, örgütten ayrılmanın maliyeti ve örgütte kalmaya zorunluluk hissetmek⁶².

2.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağıllık tanımlarından, sınıflandırmalarından bahsedilirken hep farklı görüşler, fikirler üzerinden açıklanmaya çalışıldı. Çünkü kabul edilmiş tek bir tanım ya da tek bir sınıflandırma yoktur. Tabii ki ortak noktaları vardır. Düşünürler tarafından farklı bağıllık türleri kabul edilmiş olsa da, bir çalışanın örgütüne bağıllık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütlere aşağıda ayrı ayrı yer verilecektir.

2.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

İş görenin çalıştığı organizasyona bağıllığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Çünkü amaç ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte çalışanın bağıllık göstermesi düşünülemez. Örgütsel bağıllık konusunun Porter, Steers, Moynard gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar, “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağıllığın asgari şartı olarak görmüşlerdir.

2.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

İşletmelerde çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olabilmesi için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etme dereceleri örgüte bağıllıklarını gösteren ikinci göstergedir. Bu çaba beklenen ve biçimsel ölçütlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanların,

⁶¹ Wright, Bonett, *age*, 1188

⁶² Meyer, Allen, 1991, 63–64

örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etmeleri ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir.

Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendisinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütle özdeşleştiğinin göstergesidir.

2.3.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İlgili Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmesidir. Örgütün iş görene bağlılığı “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgüt amaç ve gereksinmelerini gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracak sonucunu yaratacağını ortaya koymaktadır.

2.3.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler.

Özdeşleştirme sağlamada çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gerekir bu da çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır.

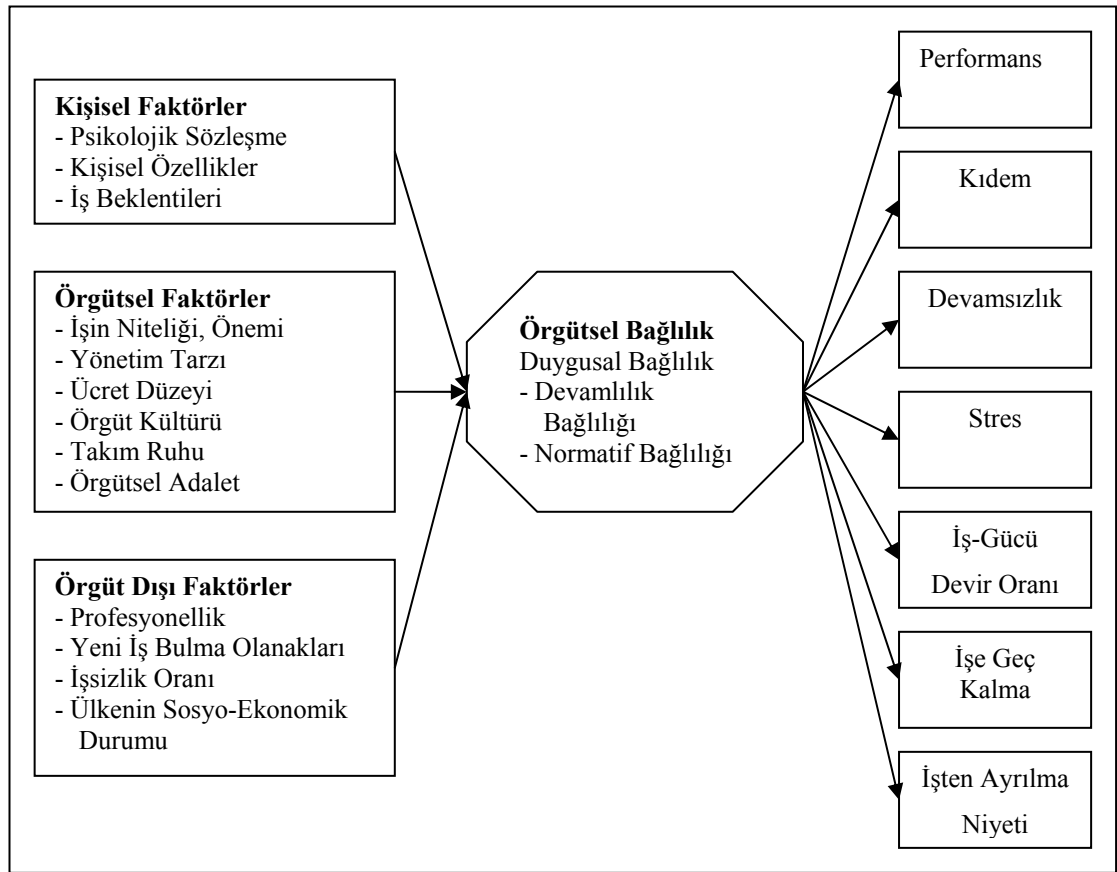
2.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançları, çalışanların gözünde çok daha fazla önem

taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler⁶³.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İnce, Gül, *age*, 58

⁶³ İnce, Gül, *age*, 10–11; İbicioğlu, *age*, 14–15; Birgit Benkhoff, “Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance”, **Human Relations**, v.50, n.6 (1997):112

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılarak incelendi.

2.4.1. Kişisel Faktörler

“Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamında iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.”⁶⁴

2.4.1.1. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık nedenleri insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. Dolayısıyla örgütün ve işin söz konusu amaçları gerçekleştirebilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi ile çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir.

⁶⁴ İnce, Gül, **age**, 59

Birey örgütsel amaçların başarılması için üretken kapasitesini ortaya koyar. Örgüt ise bu katkı karşılığında çalışanın güdülenmesini sağlar. Birey işe girmeyi kabul ederken örgüt ile psikolojik bir sözleşme içine girer ve bu sözleşme her iki tarafında yazılı olmayan beklentilerini içerir. Psikolojik sözleşme, örgütler için oldukça önemlidir çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır⁶⁵.

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

- ***Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet***

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler: Kadınların ailesel rollere verdikleri önem ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller. Bu iddialara rağmen literatürde kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü hakimdir. Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdır. Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonu arttırmaktadır. Farklı cinslerle çalışma ve medeni hal durumu da kadın ve erkekler için farklı sonuçlara sebep olmaktadır.

- ***Örgütsel Bağlılık ve Yaş***

Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır⁶⁶.

Angle ve Perry 1981 yılındaki araştırmalarında; yaş arttıkça işletmeye bağlılığın arttığına ilişkin bulgular elde ederek, iş görenin yaşı arttıkça alternatif ya da farklı bir

⁶⁵ Bulut, age, 25

⁶⁶ İnce, Gül, age, 60–65

eğitim alma imkânının azaldığını ve bu nedenle de iş görenin örgüte olan bağlılığının arttığını tespit etmişlerdir⁶⁷.

- **Örgütsel Bağlılık Kıdem**

Örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur⁶⁸.

- **Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir.

- **Örgütsel Bağlılık ve Irk**

Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁶⁹.

Örgütsel bağlılıkla ilgili kişisel faktörler özetlenecek olursa, kıdem, cinsiyet, çocuk sayısı gibi değişkenler daha çok, düşük seviyede çalışanlar ve mavi yakalılar için etkili olmaktadır. Çünkü onlar için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Üst seviyede çalışan profesyoneller ve beyaz yakalılar için ise örgüte bağlılıktan çok mesleğe bağlılık önem kazanmaktadır. Beyaz yakalılar için beklentilerin karşılanması örgütsel bağlılıklarının odak noktasını oluşturmaktadır.

Yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve medeni hal gibi kişisel özelliklerin ve iş beklentileri ile psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi

⁶⁷ Benkhoff, **age**, 125

⁶⁸ Uygur, **age**, 34

⁶⁹ İnce, Gül, **age**, 67–68

durumu, ekonomik durumu, bağıllık eğilimi ve bireysellik-toplumsallık yapısı da örgütsel bağıllığı etkilemektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağıllık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağıllığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güclüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyacına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir.

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi; örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağıllığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağıllığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağıllık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağıllı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağıllığı doğrudan etkilemektedir.

2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağıllığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir.

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağıllıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı

örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokritik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.

2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir.

2.4.2.4. Nezaret

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir.

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.

2.4.2.5. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örgüt kültürü gerek örgütler gerekse çalışanlar için oldukça önemli bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir bağ kurmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar; Dağıtımsal Adalet; bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Prosedürel Adalet; karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilme nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır.

2.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.

2.4.2.8. Takım Çalışması

Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerinde değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir⁷⁰.

⁷⁰ İnce, Gül, *age*, 67–80

2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve atışması

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol atışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. “Rol atışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesidir.”⁷¹

Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra örgütün teknik düzeyi ve çevre ilişkileri, çalışanın işe sarılması, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş grupları, çalışma saatleri, iş deneyimi, tepe yönetiminin ve işletmenin genel politika ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları, hizmet içi eğitim olanakları, örgütün pazar payı, şirketin imajı, sendikaların varlığı, örgütün bağlı bulunduğu sektör ve şirketin mali durumu gibi örgütsel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz’e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir.

Profesyonelleri, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlayabiliriz.

Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağlılık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir.

⁷¹ Maxwell, Steele, **age**, 363

2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Örgütsel bağlılık literatüründe, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır.

Yeni iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile kimlik birliği geliştirilmiş olan bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilir. Bu durumda eğitim, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.”⁷²

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver(1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu test edilebilmiştir⁷³.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.

⁷² İnce, Gül, **age**, 83–86

⁷³ Bayram, **age**, 134

2.5.1. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

2.5.2. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç gelme arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

2.5.3. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.

2.5.4. Bağlılık ve Stres

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir.

2.5.5. Bağlılık ve Performans

Bağlılık ve performans ilişkisi hakkında da yazarların farklı fikirleri vardır. Bu yaklaşım ve değerlendirmelere tezin üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini arttırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler.

Örgütün hedef ve normlarına ulaşma konusu çalışanların örgütsel bağlılığının değerli bir sonucudur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmada ekstra çaba gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bu çalışanlar daha uzun süre üyeliklerini devam ettirmektedirler.

Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elamanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, iş görenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir⁷⁴.

Bu bölümde; örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları yapılarak örgütsel bağlılığın öneminden bahsedildi. Örgütsel bağlılığın farklı düşünürler tarafından yapılan farklı sınıflandırmaları da incelenerek aralarındaki fark ve benzerlikler ortaya konuldu. Örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde de durulup en son örgütsel bağlılığın sonuçları aktarıldı. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan “performans” ile ilişkisi ise bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde detayları ile aktarılacaktır.

⁷⁴ Maxwell, Steele, **age**, 364; Bayram, **age**, 137; İnce, Gül, **age**, 83–86, 96–97

3. PERFORMANS YÖNETİMİ, KULLANIM ALANLARI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sistemi

Performans değerlendirmesi; kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir. İnsan Kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetim faaliyetidir.

Çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüştür. Daha sonra F.Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1. Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş ancak 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha çok önem kazanmıştır.

Türkiye’de ki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Özel sektörün konuya ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve son 10 yılda bu ilgi artmaya devam etmiştir. İşletmeler sadece teknik seçimine ağırlık verme anlayışından vazgeçip diğer örgütsel sistemlerle de bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem anlayışını benimsemişlerdir⁷⁵.

⁷⁵ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994), 1

Performans değerlendirmeleri, 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal araçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları performans değerlendirmesinin kullanıldığı dört temel kullanım alanını belirlemişlerdir:

- Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar: Ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren kararlar: Geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar: Hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi
- Doküman oluşturma: Personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlölüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma⁷⁶.

3.1.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi
- Önceden belirlenen ölçümleme ölçütlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi

⁷⁶ Canan Sümer, **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, (Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000) ,60

- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

Sistemin temel amaçları; (1) personel seçme ve diğer yönetsel veya kültürel politikaların geçerliliğini denetlemek; (2) çalışanlara performans değerlendirmeyi, nasıl uygulandığını ve sonuçlarının kullanım alanlarını anlamaları ve kişisel performansları için sorumluluk almaları için yardım etmek; (3) ücret ve terfiler hakkında karar vermek⁷⁷.

Organizasyonların performans değerlendirme hakkındaki deneyimleri göstermektedir ki; bütün bu amaçlar tek bir yöntem ile gerçekleştirilemezler. Bu amaçlara ulaşırken bize yardımcı olacak üç ana konu vardır; bunlar; yönetsel amaçlar, şu ana ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları ve kişisel gelişimle ilgili amaçlar⁷⁸.

3.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Yukarıda belirtilen hususlar somut organizasyonel faaliyetlere dönüştürüldüğünde, Performans Yönetim Sisteminde yürütülmesi gereken unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireysel performansın planlanması
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli ölçütlerin belirlenmesi
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi
- Performansın değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması

⁷⁷ Gregorio Billikopf, "Performance Appraisal", <http://www.cnr.berkeley.edu/>, 7 [10 Aralık 2007]

⁷⁸The Bulletin of the Association of Commonwealth Universities, **Development in Performance Appraisal in Commonwealth Universities**, (1996), 2

Bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir⁷⁹.

3.2. İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları ve Yararları

Bu alt başlıkta Performans Yönetim Sisteminden detaylı olarak bahsedilecektir;

3.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme bir başka açıdan; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır⁸⁰.

Performans; herhangi bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir. Bu sonuç işletmeyi oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmalıdır.

Yönetimlerin performans anlayışı günümüze gelene kadar çok değişiklik göstermiştir. Değişik dönemlerde farklı alanlarda odaklanan değişik performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bunlar;

Ekonomik Performans Anlayışı: Burada amaç karı en çok hale getirmektir. İşletmenin sürekliliğini sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik bir amaç söz konusudur.

Verimlilik Anlayışı: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanan önce işgücü, malzeme, enerji, sermaye ve şimdi de bilgi verimliliğini arttırmaya önem veren bir

⁷⁹ Uyargil, **age**, 2–3

⁸⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2004), 426–427

anlayıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur.

Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış: Bu anlayış işletme “ne üretirse üretsın” yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil müşterinin istediğinin üretimine yönelmelidir. Bu anlayış yönetime kalite ve yenilik gibi yeni bakış açısı getirmiştir. Sadece düşük ücret, ucuz girdi ve teknoloji artık bir üstünlük sağlamamaktadır.

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma anlayışı: Bu anlayışta egemen olan görüş işletmenin rekabet yeteneğini arttırmak ve geleceğe uyum için uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluk gibi konularda düşünme ve karar verme gereğini de ön plana çıkarmıştır.

Bu anlayış değişiklikleri, performans anlayışını da değiştirmiş ve performansın değerlendirilmesinde çok değişik ve çeşitli boyutlar ortaya çıkartmıştır. Bunlar; verimlilik, liderlik, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, işin niteliğinin açık ve net olması, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, yaratıcılığın taktiri, çalışanları geliştirme, çok kaynaktan geri bildirim, değişim, esneklik, takım çalışması, çevreye saygı, sosyal sorumluluktur⁸¹.

3.2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetimi sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletilmesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, Performans Yönetim Sisteminin etkinliği işletmelerde var olan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir. Fakat şunu belirtmek gerekir ki, ölçme değerlendirme süreçleri, günlük etkinlikler ve stratejilerle entegre edilmediği ve örgüt içinde uygulanmasını sağlayacak kişiler tarafından tam anlamıyla benimsenmediği ve desteklenmediği takdirde, en iyi örgütlerde bile başarısızlıkla sonuçlanacaktır⁸².

⁸¹ Zühal Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2003), 9–10

⁸² Jac Fitz-Enz, Jack J. Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, (İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001), 89

3.2.2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlar belirlendikten sonra bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler, fonksiyonlara dağıtılır; farklı bir şekilde ifade edersek; tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi. Bu anlatılan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkilidir⁸³.

3.2.2.2. Ücret Maaş Yönetimi

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı ölçütlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır⁸⁴.

3.2.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Bugün kariyerler önceden planlanmıyor. İnsanlar fırsatlara hazırlıklı oldukları taktirde kariyerleri gelişiyor. Hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi faaliyetleri sonucunda kariyerler planlanıyor. Bütün bu unsurlar Performans Yönetimi Sistemi içinde de bulunduğu için kariyer geliştirme sistemi ile çok yakın ilişki içindedir⁸⁵.

3.2.2.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyacı analizi işlevini yerine getirirler⁸⁶.

⁸³ Uyargil, **age**, 4-5

⁸⁴ Uyargil, **age**, 5-6

⁸⁵ Peter F. Drucker, **Kendini Yönetmek**, (Harward Business Review-Kariyer Yönetimi, 2004), 82

⁸⁶ Uyargil, **age**, 6-7

3.2.2.5. İşten Ayrılma Kararları

Sistem dönemsel olarak başarsız kişinin, başarsız olduğu konuları ve başarsızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarsız elamanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır⁸⁷.

3.2.2.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Fakat bunların yararlılığı konusunda net bilgiler elde edilmesi için performans değerlendirme sonuçları önemli bir rol oynar.

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarını 8 maddede özetleyecek olursak;

- Çalışanların terfisi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması
-  cret düzenlemesi
- Personele verilen ceza ve işten çıkarma kararları
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Yöneticiler ve çalışanlar arası iletişimi arttırıcı faaliyetler
-  alışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici  alışmalar
- Kariyer geliştirme uygulamaları⁸⁸.

Performans yönetiminin kullanım alanlarından bahsedildikten sonra şu sonuca ulaşılabilir; 2005 yılında Türkiye’de performans yönetimi uygulamasını yapan şirketlerin bir bölümünün sistemi uygulama nedenlerine bakıldığında organizasyonlarda performans yönetimi uygulamaları, gelişmelere günlük değil uzun vadeli bakan yöneticiler tarafından uygulanan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetimi, iş süreçleriyle bütünleşen planlama,izleme,

⁸⁷ Uyargil, age, 8–9

⁸⁸ Ergün Erarslan, Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, c.20, n.1 (2005):96

gözden geçirme ve değerlendirme adımlarına destek sağlar. Planlanan ve gerçekleşen uygulamaların karşılaştırılması sonrası, sistematik öğrenme faaliyetlerini teşvik eder⁸⁹.

3.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sisteminin yararları farklı boyutlardan değerlendirilerek tartışılacaktır.

3.2.3.1. Değerlendirenler için Yararları

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanırırlar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

3.2.3.2. Değerlendirilenler için Yararları

Astlar;

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırırlar.
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

⁸⁹ Ümit Öztürk, Organizasyonlarda Performans Yönetimi (İstanbul: Sistem Yayıncılık):47-48

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

3.2.3.3. Organizasyon için Yararları

- Organizasyonun etkinliği ve kararlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)⁹⁰.

Performans yönetiminin yararlarını özetlersek; yönetici ve çalışanlar ortak amaçlar etrafında toplanırlar ve bütün faaliyetler bu amaçlara doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir. Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu alması ve bunu gerçekleştirilmesi sağlanır. Bu amaçlara tüm çalışanların katılması, sonuca daha kolay ulaşılmasını sağlar. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişim gerçekleştirilir. Performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemi uygulanır. Çalışanlar hakkında bu değerlendirmeler sonucunda alınan kararların ölçülebilir sonuçlar olması sebebi ile yönetime duyulan güven artar. Ölçüm ve denetim sistemleri kuruluştaki sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunur. Bu da işletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Kaynakların verimli ve etkili kullanılması da değişen pazar koşullarına operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır⁹¹.

⁹⁰ Uyargil, **age**, 9–10

⁹¹ Akal, **age**, 12

3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Yöntemlerin bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örnekleridir, klasik yöntemlerdir. Diğer yöntemler ise bu klasik yöntemlerde karşılaşılan sorunları çözmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemlerdir. Fakat bu araştırmada klasik/çağdaş ayrım değil Cavide Uyargil'in yaptığı ayrım kullanılacaktır.

3.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanlar, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler.

3.3.1.1. Hedeflerle Yönetim

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Hedeflere göre yönetim terimi ilk olarak Peter Drucker (1955) tarafından kullanılmıştır. Drucker, etkin yönetimin doğrudan vizyon ve tüm yöneticilerin ortak hedeflere yönelik çabalarıyla gerçekleşeceğini belirtmiştir. Drucker'e göre, bu süreç kurumsallaştırılmalı, bireysel hedefler ve şirket hedefleri uyumlu hale getirilerek yöneticilerin kendi performanslarını kendilerinin kontrol etmeleri desteklenmeliydi⁹².

3.3.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygundur. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir.

Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Yöntemin en önemli sorunu, değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır⁹³.

⁹² Öztürk, age, 30

⁹³ Barutçugil, age, 2004, 439

3.3.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

Performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif ölçütlere dayanır. Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir⁹⁴.

3.3.1.4. Metin Değerlendirmesi

Bu yöntemde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Örnek olarak “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” sorusu verilebilir.

Bu yöntemde temel sorun, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişmesidir. Bu sebeple karşılaştırma yapmak zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir⁹⁵.

3.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme ölçütleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş / iş gören grupları için ortak olarak saptanmıştır.

3.3.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

Kritik olay tekniği Flanagan(1954) tarafından geliştirildi. Flanagan’ın araştırmaları sonucunda, başarı değerlendirme ve hedeflerle yönetim yerine, değerlemecilerin kritik davranışları gerçek ve şüpheden uzak bir yöntemle, işteki performanslarını değerlendirmelerini öneriyordu. Flanagan yöneticilerin olaylar karşısında gelişmeleri kayıt ederek bunları toplantılarda değerlendirip ders çıkartıp objektif değerlendirme için

⁹⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002), 190-191

⁹⁵ Uyargil, **age**, 40

adım atmalarını önerdi. Kritik olay tekniği fazla kabul görüp, gelişmedi, çünkü kayıt etme düzeni çok tercih edilmedi⁹⁶.

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Şekil 3: Kritik Olay Yöntemi

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000);179

3.3.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç ölçütü değerlendirmektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle değerlendirme yapılan boyutların soyut ve yeterince iyi tanımlanmamış olması bu yöntemin zayıflıklarından biridir⁹⁷.

⁹⁶Öztürk, age, 36-36

⁹⁷ Sümer, age, 61

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İşgörenin Adı Soyadı	Ölçek
XX YYY	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok İyi
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirin, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

Şekil 4 Grafik Değerleme Tablosu

Sabuncuoğlu, age, 174

3.3.2.3. Kontrol Listesi

Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür.

Pratik ve maliyeti düşük bir yöntem olması, faaliyetler açıklama içerdiğinden değerlendiricinin işaretleme işlemini kolay yapabilmesi ve yöntemin tutarlı sonuçlar vermesi yöntemin avantajlarından.

Halo etkisinin görülebilir olması, ağırlıklı puanların atanmasında dikkatli olunması yöntemin dezavantajlarından⁹⁸.

3.3.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Bu yöntemin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçiminde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadeler bir değer taşımakta ama değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir.

Bu yöntem değerlendirmeciyi sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Sıralama yaparken değerlerin bilinmemesi

⁹⁸ Erarslan, Algün, age, 97

değerlendirmecinin kendisine güvenilmediğini hissetmesine neden olur ve sonuçların çalışana anlatılması da oldukça zordur⁹⁹.

3.3.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır.

Bir işi oluşturan görevler ve sorumluluklara, iş boyutu kavramı denmekte. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir. Bir davranışsal temellere dayalı dereceleme skalası oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derecede çalışanın performans düzeyi gösterilmektedir.

Bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde gerçekleştirildiğinden dolayı benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır.

Yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi ve farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır¹⁰⁰.

⁹⁹ Barutçugil, 2002, 193

¹⁰⁰ Barutçugil, 2002, 192-193; Uyargil, age, 48.

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1. İş Bilgisi: <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.</i>					
2. Karar Verme: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3. Planlama Organizasyon: <i>Kendi işini planlaması ve düzenlemesi.</i>					
4. Kaynak Kullanımı: <i>İşgücü ve araçların doğru kullanımı.</i>					
5. Liderlik: <i>İnisiyatif kullanma, öncü olma</i>					
6. Sözel Haberleşme: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme.</i>					
7. Yazılı Haberleşme: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma.</i>					
8. Mesleki Özellikler: <i>Giyim, tutum, işbirliği anlayışı.</i>					
9. Beşeri İlişkiler: <i>Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.</i>					

Şekil 5: Derecelendirme Tablosu

Sabuncuoğlu, age, 176

3.3.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Bir iş için en uygun aday belirlenirken ya da terfi kararı alma aşamasında iki veya daha fazla çalışan performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

3.3.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama

Bu yöntemde çalışanların isimleri sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeci listeden en değerli çalışmanı belirleyip sayfanın sağ tarafında ilk sıraya yazar, en az değerliyi de en alta yazar. Bu süreç tüm çalışanlar için tekrarlanır.

3.3.3.2. Çiftli Karşılaştırma

Çalışan isimleri sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeci önceden seçilen performans ölçütüne göre listedeki birinci çalışmanı ikinci ile karşılaştırır, hangisi o performans ölçütüne göre daha başarılıysa yanına (+) koyar. Listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans ölçütlerinin her biri için birbiriyle karşılaştırılır. En çok artı alanın performansı en yüksek demektir. Sekiz kişiden fazla gruplarda uygulanması zordur.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Şekil 6: İkili Karşılaştırma Tablosu

Sabuncuoğlu, age, 172

3.3.3.3. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağıtım yönteminde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır.

Bu dağılımın önemli bir sorunu çan eğrisi az sayıda kişiye uygulanmamalıdır. Bu yöntem diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir. Çünkü bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların performanslarının fonksiyonudur¹⁰¹.

3.3.4. Kullanılacak Yöntemin Seçilmesi

Birçok değerlendirme tekniğinden söz edilmesine rağmen birçoğunun çok sık kullanılmadığını bilmekteyiz. En yaygın kullanılan Grafik Derecelendirme yöntemidir. Grafik derecelendirmenin bir parçası olarak kullanılan Metin Değerlendirmesi yönteminin yanı sıra, Kontrol listeleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Zorunlu seçim, kritik olaylar, davranışsal dereceleme ölçekleri gibi diğer yöntemler çok az sayıda organizasyonda uygulanmaktadır. Sıralama ve karşılaştırma yöntemleri ise az sayıda çalışanlı küçük organizasyonlarda yükselme, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi kararlar için kullanılmaktadır. Hedeflere göre yönetim ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır.

Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun, tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan, kullanılan teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok ölçüt göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Bunlar dışında, performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerek örgüt dışından birçok faktör vardır. Yöneticiler performans değerlendirme işlemini gerçekleştirirken örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemelidirler¹⁰².

3.4. Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi

Performans planlamasının başlıca evreleri, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, performansın geliştirilmesi konularından bahsedilecektir.

¹⁰¹ Barutçugil, 2004, 439; Barutçugil, 2002, 194-195

¹⁰² Oya Erdil, Lütfi Hak Alpan, Levent Biber, "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.**, c.19, s.2 (2004),103

3.4.1. Performansın Planlanmasının Başlıca Evreleri

“Performans yönetiminde en önemli süreç performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada örgütte ulaşılmak istenen noktanın ve hedefin açık olarak belirlenmesi, bunun örgüte benimsetilmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejileri, yol ve yöntemleri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.

Yapılacak işlerin tanımlanması, çalışanların hedefleri gerçekleştirecek şekilde eğitilmesi, özendirilmesi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınır¹⁰³.

Performans planlaması faaliyeti bir süreç olarak ele alındığında aşağıda belirtilecek olan evrelerin sırasıyla yerine getirilmesi gerekecektir.

- *İşletmenin / Bölümün Hedeflerinin İncelenmesi,*

Vizyon ve misyon, performans yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır. Sürecin tüm adımları, misyon ve hedeflerle zincirleme bir düzene bağlıdır.

Bireysel performansın planlanmasındaki ilk evrede işletme ve buna bağlı olarak da ilgili bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekir. İşletmenin amaç birliği ilkesi doğrultusunda oluşturulan bu hedeflerin, organizasyonların temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmasına dikkat edilmelidir.

- *Astın İşinin / İş Tanımının İncelenmesi*

Performans Yönetimi sisteminde iş tanımlarının önemi oldukça fazladır. Özellikle performansın planlanması aşamasında iyi hazırlanmış ve güncel iş tanımları yöneticiler için çok yararlı araçlardır. Öncelikle rutin işlerin planlanması sırasında önceki döneme ait planlardan yararlanan yönetici, daha sonra astın gelişimi ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler üzerinde düşünmeye başlayacaktır. Daha sonraki evrelerde yapılacak çalışmalar sonucunda buradaki çalışmalar kesin planlara dönüşecektir.

- *Astın güçlü / Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi*

¹⁰³ Akal, age, 12

Performansı planlanacak olan astı, yöneticisinin çok iyi tanınması gerekir. Yeni elamanlarla ilgili olarak, önceki performanslarına ilişkin yeterince bilgiye sahip olunamadığından, kişilere kısa dönemli hedefler verilip, bu hedefler sık sık revize edilmelidir.

Planlanan işler ve hedeflerin yanında bunları gerçekleştirmek için gereken beceri , yetkinlik, bilgi, malzeme,araç-gereç veya finansmanın yeterliliği de incelenmelidir. Kaynak yetersizliği olan bir iş hedef olarak planlanmalıdır.

- Astın Faaliyette Bulunacağı Çevre Koşullarının İncelenmesi

Bazı durumlarda kişi kendi dışındaki sebepler ile düşük performans gösterir. Ancak performansın önceden planlanmadığı zamanlarda bu kişinin dışındaki sebepler teşhis edilemediğinden, sorun kişinin kendisinde aranır.

Yönetici, belirlenecek olan hedeflerde kişinin ne tür ihtiyaçları olacağını düşünür; para, işgücü, teçhizat gibi. Fakat bunları gerçekleştirmede yetki yetersizliği sorunu ile karşılaşılabilir, çözüm olarak kişilerin eğitilmesi önerilir.

Ast diğer işgörenlerin desteğine ihtiyaç duyabilir. Astın bu kişilerle tam bir işbirliği ve koordinasyon içinde olabilmesi için gerekli düzenlemeler yöneticisi tarafından yapılacaktır.

- Kesin Performans Planlarının Oluşturulması / Hedef Belirleme Görüşmesinin Yapılması

Hedeflerin son bir kez ast ile yönetici arasında müzakere edilip, yazılı hale dönüştürülmesi formel bir görüşme yolu ile yapılırsa, bu görüşme Performans Yönetimi Sisteminin etkinliğinde önemli bir rol oynayacaktır. Hedef belirleme görüşmesi hem ast hem de üstten hazırlıklı olmalarını gerektirir. Bazı yöneticiler astlarından belirli hedefler saptayarak görüşmeye gelmelerini ve bu hedefler üzerinde tartışmalarını isteyebilirler. Aynı şekilde yöneticinin de toplantıya hazır gelmesi gerekecektir. Taraflar bu görüşmede hem organizasyonun temel amaçları,

hem de bireyin gelişimi ve motivasyonu açısından en fazla faydayı sağlayacak hedeflerde görüş birliğine ulaşmaya çalışırlar¹⁰⁴.

Performans planlama ve değerlendirmesinde belirlenen hedeflerin özellikleri çok önemlidir. Hedefler; spesifik olmalıdır, kişiye göre, onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır. Motive edici olmalıdır; kişiyi aşırı yorucu ve ulaşılması imkânsız olmamalıdır, harekete geçirici motive edici özellikler taşınmalıdır. Ölçümlenebilir olmalıdır; hedeflerin sayısal nitelikte olması performansın ölçülmesini kolaylaştırır. Sayısal hedef vermek mümkün değilse izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacak hedefler verilmelidir. Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır; çevre koşulları veya kişinin durumunda ki değişiklikler sonucu hedefler yeniden gözden geçirilebilmelidir. Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir; hedefi görevden ayıran en önemli özelliklerden biri gerçekleştirilme süresinin kişinin koşul ve özelliklerine uygun olarak belirlenmiş olmasıdır.

3.4.2. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra, değerlendirme dönemi süresince yönetici astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici astına yardımcı olmayı sürdürür. Sürecin dinamik niteliği ast ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır¹⁰⁵.

Performans değerlendirme ölçeklerine olan yoğun ilginin nedenlerinden bir tanesi de kaliteli, doğru ya da değerlendirme hatalarından arındırılmış performans değerlendirmeleri elde etme çabasıdır. Bu nedenle de değerlendirme hataları üzerinde ciddi bir birikim oluşmuştur. Hale (halo) etkisi, cömertlik (leniency) etkisi, katılık (severity) etkisi, ranj daralması (range restriction) ve merkezde toplanma (central tendency), değerlendirmede yakınlık ya da hata olarak yorumlanan etkiler arasında yer almaktadır.

¹⁰⁴ Uyargil, *age*, 56-59; Öztürk, *age*, 132-137

¹⁰⁵ Uyargil, *age*, 62-65

Murphy ve Cleveland (1995), performans deęerlendirmelerin problemli olduęunun dūřunulmesine neden olan ve oldukęa sıklıkla karřılařılan üç durumdan söz etmektedir.

Birinci durum; değerlendirilen kişilerin %80 ile %90'ının ortalamanın oldukęa üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Bōyle bir durumda, genellikle değerlendiricinin cōmertlik hatası yaptığı dūřunulmaktadır. Deęerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ōlęeęin orta noktasının oldukęa üzerinde olması olarak tanımlanmaktadır. Çok ender de olsa cōmertlik etkisinin tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenmektedir.

İkinci durum; bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Ranj daralması veya merkeze toplanma etkisi olarak tanımlanan bu durum, genellikle grup içi varyansın çok küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Üçüncü durum ise; bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur. Bu durum genellikle hale hatasının varlığı şeklinde yorumlanmaktadır¹⁰⁶.

3.4.3. Performansın Geliştirilmesi

“Yüksek personel performansı için öncelikli řart olarak, iřin gerektirdiği niteliklere uygun personelin sečilmesidir. Doğru bir personel sečil politikası uygulandıktan sonra ise başarı, bu personelin doğru yönetilmesi ile sağlanabilecektir. İşletme yönetiminin personeli motive edebilmesi diğer bir değişle performansı kontrol edebilmesi, değerlendirmesi ve arttırabilmesi motivasyon yöntemleri olarak adlandırılabilir bazı tekniklerin uygulanmasına bağlı olacaktır. Bu teknikler:

- Emeğin tam karşılığını verecek ücret politikalarının uygulanması
- Ergonomik normlara uygun düzenlenmiş ęalıřma mekânlarının oluşturulması
- Yetki ve sorumlulukların doğru dağıtılması
- Personel arasında adaletin sağlanması
- Personelin ęeřitli düzeylerde alınan kararlara katılmasının sağlanması

¹⁰⁶ Sümer, age, 62–63

- Emir ve talimatların planlanmış hiyerarşik yapıya uygun olarak akmasının sağlanması
- Yönetimde şeffaflığın sağlanması
- Personelin kişisel performansının doğru yöntemlerle ödüllendirmesi

Yukarıda sıralanan sayıları daha da arttırılabilecek bu tekniklerin uygulanması ise performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır.”¹⁰⁷

Çalışanın performansını geliştirmek, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine yardım eder, organizasyonun insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır. İş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri ve deneyimleri zenginleştirir. Organizasyon içindeki yeni ve üst görevler için rekabetçi olmalarını sağlar ve onların motivasyonlarını artırır. Performans yönetimi sürecinin önemli bir unsuru, çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmektir.

Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, bugünün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Organizasyonun rekabetçi kalabilmesi ve mükemmellik adına sahip olduğu imajı devam ettirebilmesi için çalışanların en son bilgilere sahip olduğu imajı devam ettirebilmesi için çalışanların en son bilgilere sahip olması, en yeni teknolojileri kullanabilmesi, organizasyonel değişikliklere uyum sağlayabilmesi, çapraz fonksiyonel bilgi ve becerilerin gerekli olduğu yalın organizasyonlarda çalışabilmesi, takım çalışmasına yatkın olması ve diğer işbirlikçi durumlarda etkin olabilmesi gerekir.

Çalışanın geliştirilmesi için uygun olduğu düşünülebilecek aktivitelerden bazıları şunlar olabilir:

- Şirket içi eğitim ve geliştirme sınıfları, kursları
- İşbaşında eğitim
- Üniversite kursları, sertifika programları
- Eğitim ve danışmanlık kuruluşlarından alınan kurslar
- Enstitülere devam etme, konferanslara katılma

¹⁰⁷ Kaan Yaralıoğlu, “Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c.16, s.1, (2001):130

- Profesyonel organizasyonlara üyelik, toplantılara katılma
- Rehberlik ya da danışmanlık alma
- Mesleki araştırmalar, yazılar, makaleler yayınlama
- Bireysel kariyer danışmanlığı alma
- Yeni çalışan oryantasyon programına katılma
- Bir mentor (akıl hocası) ile çalışma
- Yönetim geliştirme programlarına katılma
- Stajlar, firma ziyaretleri
- Okuma ödevleri, kendi kendine çalışma
- Bilgisayara dayalı eğitim
- Projelere katılma
- Takımlarda, görev birimlerinde veya komitelerde yer alma

Performans değerlendirme süreci sonunda bir performans geliştirme planı oluşturulmalıdır. Çoğunlukla organizasyonlar bu önemli aşamayı unutmaktadırlar. Oysa çalışanın gelişimi, performans hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eğitimin verilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde performansın değerlendirilmesi ve yeni, ileri hedeflerin belirlenmesi aşamalarını içeren döngüsel bir harekettir.

Performans gelişim planının içerdiği sorular şunlar olacaktır:

1. Şu anda neredeyiz?

Bu soru performans değerlendirme sürecinde cevaplanmalıdır.

2. Nerede olmak istiyoruz?

Bu soru değerlendirmeci ile değerlendirilen iş görenin geliştirilmesi gereken alanın belirlenmesinde karşılıklı hemfikir olmaları ile ilgilidir.

3. Çalışan şu an bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya nasıl gidecektir?

Bu soru performans geliştirme planının en önemli sorusudur. Bu süreçte atılması gerekli adımlar üzerinde görüş birliği sağlanmalıdır. Adımlar arasında

örneğin eğitim yer alabilir. Değerlendirmeci veya yönetim çalışanının performans hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmalıdır¹⁰⁸.

3.5. Performans Yönetim Sisteminin Başarısını Etkileyen Temel Gerçekler

Bu alt başlıkta Performans Yönetim Sisteminin başarısını etkileyen temel gerçeklerden bahsedilecektir.

3.5.1. Performans Yönetim Sisteminde Eğitimin Önemi

Performans yönetiminin başarı şansı, uygulamaya dahil olan tüm kesimlerin konu hakkında bilgilendirilmesi, görüşlerinin alınması ve sürece katılımlarıyla ilişkilidir.

Performans değerlendirme konusunda da olumlu görüşe sahip olmayan yöneticiler bu eğitimlere karşı da isteksiz davranacaklardır. Bu durumu değiştirmek için izlenecek yaklaşım;

- Sistemin kuruluş aşamasında yöneticilerin sistemin amaçlarını belirlemesine katılımını sağlamak.
- Sistem geliştirildikten sonra, yöneticilerin görüş ve önerilerine bir kez daha başvurmak ve sisteme kendilerinin de aktif bir biçimde katılımlarını sağlamak.
- Performans yönetimi konusunda verilecek bir program şu başlıkları içermelidir; performans yönetimi amaç ve tanımlar, temel işler ve hedeflerin belirlenmesi, performansın ölçülmesi, bireysel gelişim planlaması, performans görüşmesi, değerlendirme, değerlendirme problemleri, örnek olay ve rol oynama, bilgilendirme ve yönlendirme¹⁰⁹.

3.5.2. Performans Yönetimi Sisteminin Denetimi

Buradaki denetleme işlevi, değerlendircilerin ya da değerlendirilenlerin sistemin kurallarına uyup uymadıklarının kontrolü ile sınırlı olmayıp, daha geniş anlamda, sistemin etkinliğini belirleme faaliyetlerini içermektedir.

¹⁰⁸ Barutçugil, 2002, 256–260

¹⁰⁹ Öztürk, **age**, 171

Performans yönetimi sisteminin kuruluşunu izleyen ilk bir kaç ay içerisinde organizasyonda doğal olarak sorunlar yaşanacaktır. Bu dönemde sistem kurucu ya da sistemi izlemekle görevli kişi ya da kişiler kendilerine yöneltilen sorular ya da yaptıkları görüşmeler yolu ile var olan ya da potansiyel sorunları, konuya ilişkin duyarlılıkları ve objektif tutumları ile ortaya çıkarıp tanımlayıp daha kolay çözebileceklerdir.

Her ne kadar sistemin tanımı iyi ve ayrıntılı bir biçimde yapılmış olsa da, ilk uygulama dönemlerinde uygulayıcıların bazı hususları eksik, hatalı anladıkları ya da hiç anlamadıkları görülecektir. Bu sorunlarını insan kaynakları yetkililerine rahatça iletebilecekleri kendilerine belirtilmelidir. Böylece sistemin işleyişini kolaylaştıracak iletişim süreci daha rahat gerçekleştirilebilecektir.

Kuruluşu izleyen ilk bir kaç değerlendirme dönemi sırasında ortaya çıkan sorunlar ve uygulamalardan sağlanan geri-beslemeler yolu ile sistemde yapılan gerekli düzeltmelerden sonra, performans yönetimi sisteminin işleyişi rutin hale girmiş gözükse de, birçok sorunun çeşitli zamanlarda farklı kişi ve birimler tarafından yaşanması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirme formlarından elde edilecek bilgilerden yararlanarak yapılacak bazı araştırmalar, bize performans yönetimi sisteminin amaçlarına ne denli ulaştığını rahatlıkla gösterecektir. Performans değerlendirme formlarında eğitim ihtiyacına ilişkin bilgilerden yararlanarak yapılacak çalışmalar, gelişme potansiyeline ilişkin görüşlerin araştırılması, değerlendiricilerle ilgili araştırmalar, ücret sistemi ile ilgili analizler, testlerin geçerliliğini belirlemeye yönelik çalışmalar, işten ayrılanlarla ilgili araştırmalar. Bu araştırmaları yaparken uzmanların objektif bir tutum içinde olmaları çok önemlidir.

Organizasyonlarda çalışanların iş tatmini, belirli sistemlere ilişkin görüşleri ve sorunlarını belirlemek amacıyla yapılan tutum araştırmalarından performans yönetimi sistemi konusunda da yararlanılır. Tutum araştırmaları ile toplanan verilerden iki yönlü, birincisi sistem kapsamındaki kişilere, ikincisi de sistemi yürütmekten sorumlu uzmanlara geri besleme sağlanması ve gerekli düzeltme ve geliştirme çalışmalarının gecikmesiz yapılması gerekmektedir. Böylece hem

performans yönetimi sisteminin başarı derecesi belirlenmiş, hem de gelişmesi gereken hususlar ele alınmış olacaktır¹¹⁰.

3.5.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması

Performans yönetimi konusunda yazılan kitapların neredeyse tamamı, performans yönetimi ve ücret arasında ilişki kurulmaması gerektiğini vurgular. Kitaplarda yazan bu ifadeler karşın CIPD tarafından yapılan araştırma sonucuna göre şirketlerin yüzde 82'si, Türkiye'de ise ankete katılan kuruluşlarla yapılan araştırmaya göre yüzde 98'i performansa dayalı ücret sistemi uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle ülkemiz gerçekleri açısından bakıldığında performans-ücret ilişkisini dışlamak teorik bir yaklaşım olarak kalacaktır. Burada ki önemli nokta, performans yönetiminin sadece performans-ücret ilişkisi ile kısıtlı bir sistem olmadığının anlatılması ve algılanmasıdır¹¹¹.

3.5.4. Performans Yönetim Sisteminde Bilgisayar Teknolojisinden Yararlanma

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir. Verilerin işlenmesinde bilgisayardan yararlanabilmek için, toplanan bilgilerin öncelikle ihtiyaca yönelik, doğru ve zamanında karar almayı sağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde bilgisayardan elde edilen gereksiz detaylı, gecikmiş ve konu ile ilgili olmayan çıktılar yönetimin alacağı kararlarda ya kullanılmayacak ya da hatalı kararların alınmasına neden olacaktır. Bu verilerden tüm organizasyonun yararlanabilmesi için personel verilerini bilgisayara girecek, gerekli analizleri yapacak ve diğer yöneticilerin anlayacağı bir formatla bunları sunabilecek/raporlayabilecek nitelikte uzmanlara İnsan Kaynakları bölümünde ihtiyaç vardır.

Çeşitli istatistikî yöntemler kullanarak, yapılan değerlendirmenin geçerliliği, güvenilirliği, diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin ne denli sağlıklı olduğunu günümüzde bilgisayar teknolojilerinden yararlanarak daha kolay gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Ayrıca değerlendirilen grubun puan ortalamalarını ve standart

¹¹⁰ Uyargil, *age*, 137–141

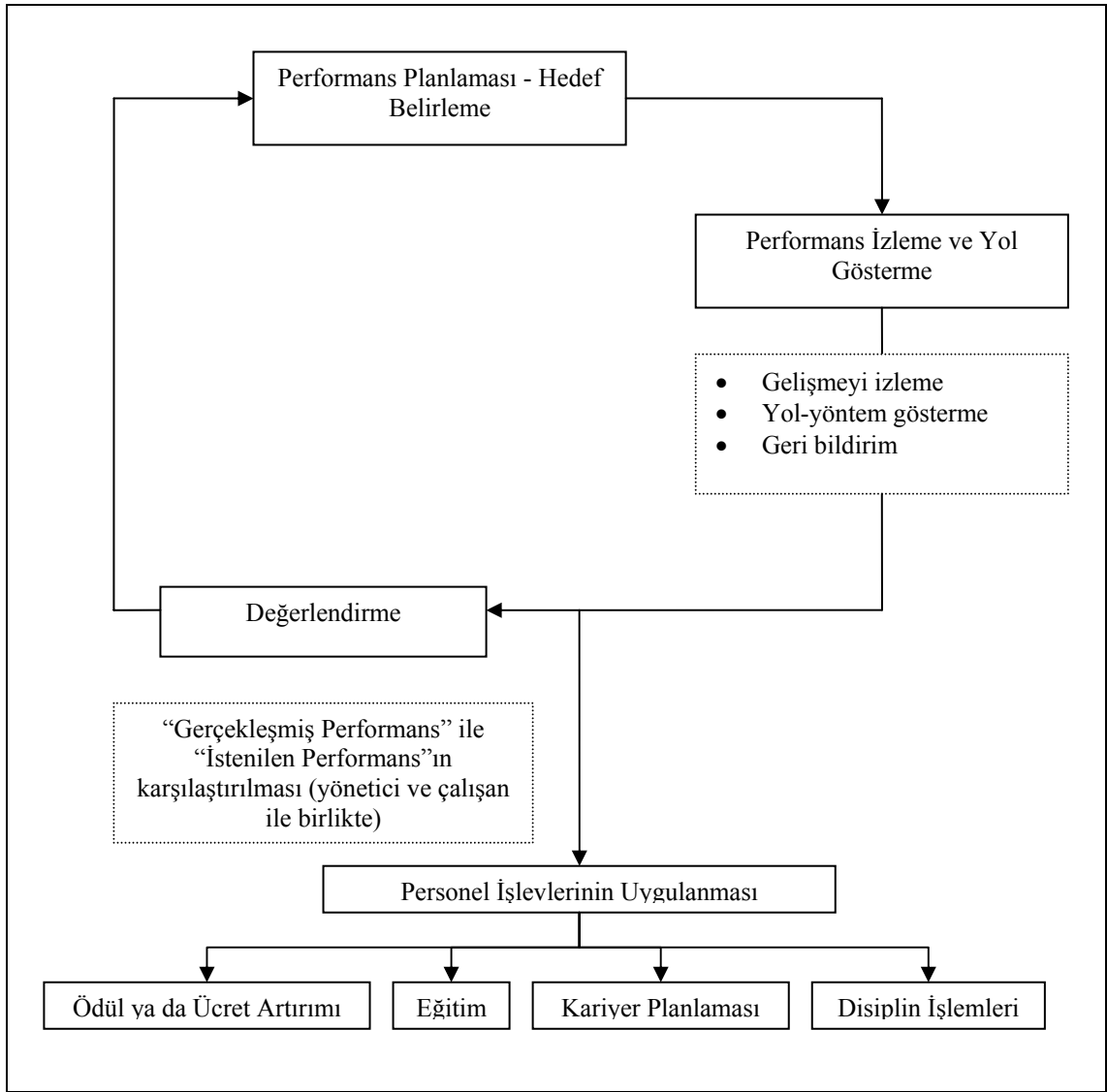
¹¹¹ Öztürk, *age*, 115

sapmalarını bularak, normal dağılım eğrisine ne denli uygun bir dağılım gösterdiğini de yine bu tür istatistik paketlerinden yararlanarak bulmak son derece pratik olacaktır.

Performans yönetimi sistemi, insan kaynakları yönetimi ana sisteminin bir alt sistemi olarak, terfi, eğitim, personel planlama v.b. sistemler ile etkileşim ve bilgi alışverişi içindedir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin en önemli kullanım alanlarından birisi de personel planlama için gerekli olan personel envanterinin geliştirilmesidir. Personel planlama sürecinde iki tür bilgiye ihtiyaç duyulur; birincisi: işletmedeki mevcut personelin bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanteri, ikincisi: işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağı.

Gerek ücret sistemi ile ilgili veri tabanının oluşturulmasında, gerekse sistemin etkinliğinin belirlenmesi amacı ile yapılan istatistikî analizlerde bilgisayar kullanımı zaman ve enerji tasarrufu ile sonuçlanacaktır¹¹².

¹¹² Uyargil, *age*, 142–147



Şekil 7: Performans Yönetim Sistemi Süreci

Frank Hartle, “Performance Management Where is it Going?” **Human Resource Management** (London: Kogan Page, 1994): 97

3.6. Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Becker ve arkadaşları; örgütsel bağlılık iş tatmini ve işe katılım davranışları ile olumlu yönde ilişkilidir, devamsızlık ve iş gücü devir oranı ile ise olumsuz yönde ilişkilidir. Buna rağmen örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki çok zayıftır derler.

Örgütsel bağlılığı genel olarak ele alırsak, performans ile büyük ölçüde ilişkisinin olmadığını görürüz fakat eğer örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir olgu olarak ele alırsak aralarında bir ilişki bulmamız mümkündür. Bir örnek verirsek; Meyer,

Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jacson (1989) araştırmalarında duygusal bağlılık ile performans arasında bir ilişki olduğunu fakat devamlılık bağlılığı ile bir ilişki bulunamadığını belirtmişlerdir. Yine de bir sonuç elde etmek için örgütsel bağlılığın doğasını derinlemesine incelemek gerekmektedir¹¹³.

Cohen ve Mathieu-Zajac da örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin birçok örnekte çok az olduğunu belirtir¹¹⁴.

Michael Riketta da, Mathieu-Zajac, Randall ve Cohen'in yaptıkları araştırmalarda; duygusal bağlılık ve performans ilişkisinin oldukça düşük çıktığını ($r=0.13$, $r=0.21$, $r=0.14$). Fakat sonucun bu şekilde olmasına çalışmalarındaki bazı eksikliklerin sebep olduğunu ileri sürer. Seçilen örneklerin az olduğunu, yine kullanılan örneklerin ya çok sınırlı bir alandan ya da çok geniş bir alandan alındığını bu sebeplerle bu araştırmalarda bazı eksiklikler olduğunu belirtir¹¹⁵.

Örgütsel bağlılığın 30 yıldan uzun bir zamandır endüstri psikolojisi ve davranış bilimleri içerisinde en popüler araştırma konusu olmasının sebebi, performans üzerinde bir etkisinin olduğunun varsayılmasıdır. Bununla birlikte araştırmacıların performans ve bağlılığın el ele gittiğine dair bir kanıtları yoktur. Mathieu ve Zajac bağlılık araştırmalarında; yüksek düzeyde bağlılık, gelişen iş performansı ile bazı koşullarda belki ilişki içindedir şeklinde bir sonuca ulaşmışlardır. Birçok örnekte ise bağlılık ve iş performansı arasında direkt bir ilişki çok azdır¹¹⁶.

Shore ve Martin, rgtsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin kent ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, kentlerde yaşayan bireyler örgütlerine daha az bağlılık gösterirken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını arttırmaktadırlar. Ancak kırsal kesimlerde çalışanlar, çalıştıkları örgüte daha yüksek bağlılık göstermekte ve bu yönde yüksek performans sergilemektedirler¹¹⁷.

¹¹³ Thomas E. Becker ve diğ., "Foci and Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance", **Academy Of Management Journal**, v.39, n.2 (1996):464–468

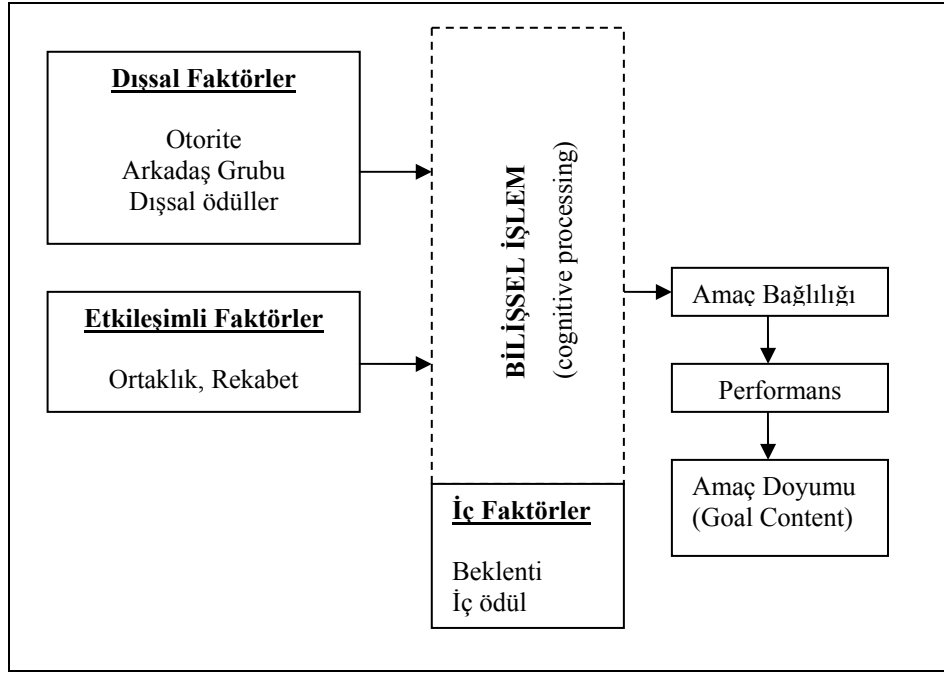
¹¹⁴ Swailes, **age**, 190

¹¹⁵ Michael Riketta, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behaviour**, v.23 (2002), 265

¹¹⁶ Birgit Benkhoff, "Ignoring Commitment Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance", **Human Relations**, v.50, n.6, (1997), 701–702

¹¹⁷ L.M Shore, H.J. Martin "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions" **Human Relations**, s.7 (1989):635–638

“Locke ve arkadaşları, bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin kuvvetinin bağlılıkta ki değişkenlere bağlı olduğunu söylerler. Bağlılıkla ilgili üç ana kategori vardır; dışsal faktörler (otorite, arkadaş grubu, dışsal ödüller), etkileşimli faktörler (ortaklık, rekabet), iç faktörler (beklenti, iç ödül). Bütün bunların ilişkileri sonucunda performans ile bağlılık arasındaki ilişkinin gücü ortaya çıkar.”¹¹⁸



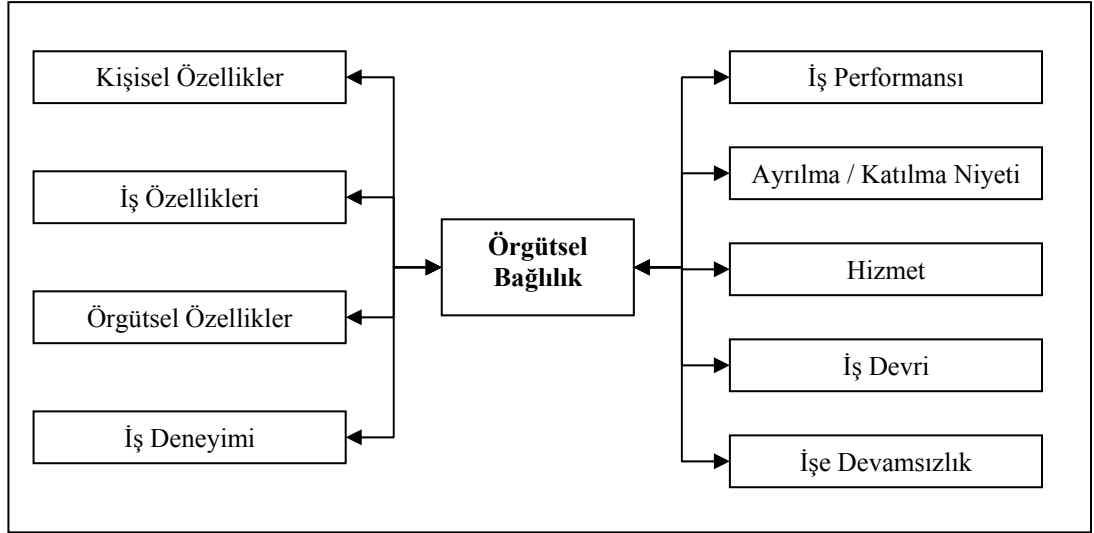
Şekil 8: Bağlılık Modeli

Edwin A. Locke, G.P. Latham, M.Erez, “The Determinants Of Goal Commitment”, **Academy of Management Review**, v.13, n.1, (1988):23

Örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini ortaya koyarken, literatürde önemli yer tutan amaç-performans ilişkisini açıklamak gerekir. Tubbs, Dahl, Harrison ve Liska, amaç-performans ilişkisinde bağlılığın etkisini şöyle açıklamışlardır; genellikle örgüte bağlılık duyan işgörenlerin bağlılık duymayan işgörenlere göre örgütsel amaçlara başarıya ve bu yönde performans göstermeye daha hazırlıklı ve istekli olmaktadırlar¹¹⁹.

¹¹⁸ Edwin A. Locke, G.P. Latham, M.Erez, “The Determinants Of Goal Commitment”, **Academy of Management Review**, v.13, n.1(1988),23

¹¹⁹ Abubakr M.T. Suliman, “The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performans Relationship”, **Journal of Managment Development**, S.3 (2002), 171



Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Öncül Göstergeler İle Sonuç Değişkenler Arasındaki İlişkideki Rolü

Abubakr M.T. Suliman, “The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performans Relationship”, **Journal of Management Development**, XXI, c.3 (2002): 172

Yukarıda ki şekilde dört girdinin örgütsel bağlılığın oluşmasına etken olan gereklilikler olduğu ifade edilerek, örgütsel bağlılığın oluşması sonucunda ise ortaya çıkacak olan beş sonuç gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, örgüt hedef ve amaçlarını kabul etme durumunu ortaya çıkarır. Buna göre çalışan örgütüne yüksek derecede bağlılık gösterdiğinde, bu kişinin örgütün amaçları doğrultusunda kendini daha çok adanmışlığa dair davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Bu davranışlarda kişinin performansını etkilemektedir. Bu da beklendiği üzere örgütsel bağlılık-performans ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir¹²⁰.

İnsan Kaynakları Yönetimi içerisinde Performans Yönetimi birey ve takımların yeteneklerini geliştirerek örgütlere sürekli başarı sağlamakta ve aynı zamanda örgütlere ve çalışanlarına rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu sebeplerle örgütler

¹²⁰Mark A. Siders, G.George, R. Dharwadkar, “The Relationship Of Internal And External Commitment Foci To Objective Job Performance Measures”, **Academy Of Management Journal**, v.44, n.3, (2001):572

alışanlarının yeteneklerini örgüt amaç ve hedefleri çerçevesinde geliştirmelidir. Bu da performans yönetim sistemi ile bařarılabilir¹²¹.

Başka bir makalede yine aynı düşünceyle karşılaşıyoruz, kişilere verilen örgütle aynı doğrultuda ki hedefler, performansı arttırmaktadır¹²².

Wiener & Vardi, bağlılık ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmiřtir¹²³.

Yapılan araştırmaların sonuçlarının hepsi birbirleri aynı doğrultuda değildir. Buna rağmen bağlılığın iş performansı ile bir yönünün ilişkili olduğuna Angle-Perry, Mowday, Porter-Dubin, Steers tarafından işaret edilmektedir¹²⁴.

Bağlılıkla ilgili yapılan geçmişte ki araştırmalar iş performansı, işgücü devri, sosyal davranışlar, devamsızlık konuları ile bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Cohen; Hofstede'nin kültürel boyutu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulmuştur, bunun yanında Geiger'da kültürel değerlerin bağlılığın artmasında bir etkisi olduğunu bulmuştur. Bu alışmalar bağlılık ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken, bağlılığın artması, performansın artmasına da neden olduğu söylenirken, Steers olumsuz yönde bir ilişki bulmuřtur¹²⁵. Fakat duygusal bağlılık ve performans arasında bir ilintinin varlığı ortaya koyulmaktadır.

Birçok farklı araştırmadan örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi hakkında ki araştırma sonuçları bir arada toparlandı. Tek ve mutlak bir sonuca ulaşılamayacağı biliniyordu, amaç farklı görüşleri ortaya koymaktı.

Bazı sonuçlar, örgütsel bağlılık ile performans arasında bir bağlılığın olmadığı yönünde, bazıları bu bağlılığın koşullara göre değiştiği ve çok az olduğu yönünde bazıları ise, performans yönetimi sistemi uygulanarak çalışanların örgüt amaçları etrafında toplandığı taktirde bağlılıklarının artacağı ve bunun da performansa etkisinin olumlu olacağı ynndedir.

¹²¹ Mei-I Cheng, A.Dainty, D.Moore, "Implementing a New Performance Management System Within a Project-Based Organization", **International Journal of Productivity and Performance Management**, n.56, n.1 (2007), 61–62

¹²² Russell E. Johnson, C.Chang, "'I' is to Continuance as 'We' is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behaviour**, v.27 (2006), 563

¹²³ Barbara B. Brown, "'Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors" (Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003), 4

¹²⁴ Caldwell, **age**, 245

¹²⁵ Rashid, **age**, 709

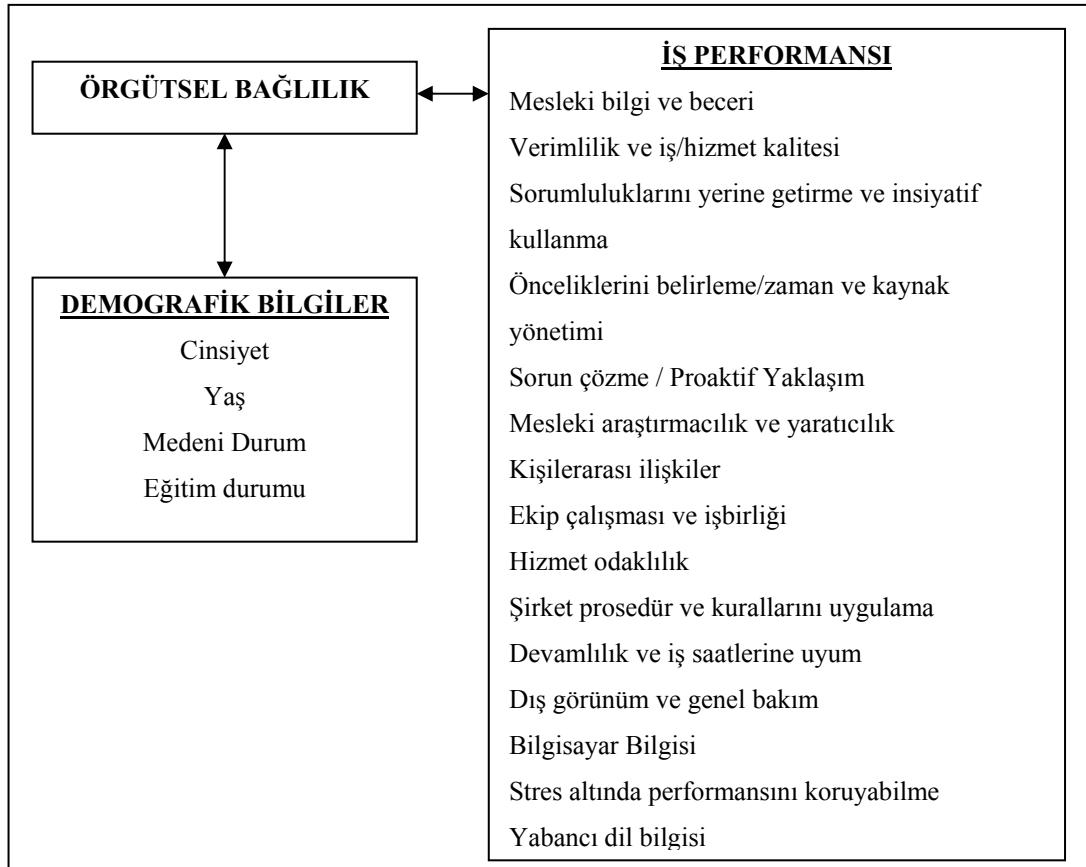
Bu bölümde genel olarak; performans değerlendirme kavramından, performans yönetim sisteminden bahsedilmiştir. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları ve yararları üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirme yöntemleri teker teker anlatılıp, performans yönetim sisteminin başarısını etkileyen temel unsurlar aktarılmıştır. Daha sonra ise; tez de araştırılmak istenen konu olan örgütsel bağlılık ve kişilerin performansı ana başlıkları karşılaştırılarak, farklı düşünürlerin bu ilişki hakkında ne gibi yorumlar yaptığı ve ne gibi sonuçlara ulaştığı tartışılmıştır.

Araştırmamın dördüncü bölümünde; uygulanan anketlerin analizi yapılp, bağlılık-performans ilişkisi hakkında yapılan varsayımlar üzerinden gidilecek ve bağlılık-performans ilişkisi hakkında bu tezden çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ PERFORMANSLARINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasında, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansları arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firma çalışanları düzeyinde incelenecektir. Araştırma modelini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 10: Araştırma Modeli

Bu araştırma modeline göre; çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performanslarına ilişkin mesleki bilgi ve beceriler, verimlilik ve iş/hizmet kalitesi,

Sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanma, önceliklerini belirleme/zaman ve kaynak yönetimi, sorun çözme / proaktif yaklaşım, mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık, kişilerarası ilişkileri, ekip çalışması ve işbirliği, hizmet odaklılık, şirket prosedür ve kurallarını uygulama, devamlılık ve iş saatlerine uyum, dış görünüm ve genel bakım, bilgisayar bilgisi, stres altında performansını koruyabilme, yabancı dil bilgisi ve demografik bilgiler arasındaki ilişkinin niteliği araştırılacaktır.

Üçüncü Bölümde de detaylı olarak bahsedildiği üzere; örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, performansın artacağı, kişilerin devamsızlık oranlarının düşük olacağı, stres ile baş edebilme kabiliyetlerinin yüksek olacağı, iş gücü devir oranının düşük olacağı, işe geç kalma, işten ayrılma gibi davranışların görülme oranının düşük olacağı ihtimalinin varlığından söz eden araştırmacılar olduğu gibi bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulamayanlar da vardır. Bu tez çalışmasında, bahsedilen değişkenler içerisinde “iş performansı” ile “örgütsel bağlılığın” ilişkisi üzerinde durulacaktır. Bu tezde, Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı arasında anlamlı bir ilişkinin çıkması durumunda bu konudaki bilincin tüm şirketlerde yaygınlaştırılması amacı güdülmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Kısıtları

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yan Hipotezler:

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki bilgi ve becerileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki bilgi ve becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile verimlilik ve iş/hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile verimlilik ve iş/hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile önceliklerini belirleme / zaman ve kaynak yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile önceliklerini belirleme / zaman ve kaynak yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorun çözme / proaktif yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorun çözme / proaktif yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile kişilerarası ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile kişilerarası ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile ekip çalışması ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile ekip çalışması ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile şirket prosedür ve kurallarını uygulama arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile şirket prosedür ve kurallarını uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık ve iş saatlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık ve iş saatlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile dış görünüm ve genel bakım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık dış görünüm ve genel bakım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile stres altında performansını koruyabilme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile stres altında performansını koruyabilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Uygulama Yeri Sınırlılığı: Örgütsel Bağlılık ve Kişilerin Performansları incelenecek olduğundan bu konuda kurumsal bilgilerini paylaşmak isteyen şirketler bulmak oldukça zordur. Bu sebeple uygulama yeri bulmak en önemli sınırlılıklardan biridir. Araştırma yapılan firma gizlilik esası konusuna önem verdiği için araştırma boyunca firmanın ismi kullanılmayacaktır.

Kişi Sayısı: Örneklem kütesi firmanın 133 kişilik personeli içinden alınan satış grubunun tamamı olan 77 kişidir.

Zaman ve finansal kısıt da araştırmanın uygulama alanı sınırlarının çizilmesinde etkili olmuştur.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Hizmet Sektörü’nde faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu firmanın ana merkezi İstanbul’da olup, İzmir ve Ankara Bölge 2006 Ekim tarihinde faaliyete başlamıştır.

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ölçülürken daha somut kriterlerin ele alınması ve daha objektif bir ölçüm olabilmesi için şirkette çalışan 133 personel içinden sadece satış grubunun performansı ölçülmeye karar verilmiş, bu sebeple de örneklem grubu olarak satışta çalışan 77 kişinin tamamı alınmıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmayı gerçekleştirebilmek amacıyla, Örgütsel Bağlılık ve Performans ölçeklerinin bulunduğu anket formu uygulanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği; Porter ve diğerlerinin 1974’de geliştirdiği işletmeye bağlılık anket formudur (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ). Performans Değerlendirme ölçeği ise uygulama yapılan firmanın İnsan Kaynakları tarafından hazırlanmış bir anket formudur. Anket formları toplam 15’er sorudan oluşmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Literatürde, örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır. Anketin formunun Türkçeye uyarlamasına yönelik bir çalışma 1997’de Hacettepe Üniversitesi’nde İhsan Yüksel tarafından yapılmıştır. Bu amaçla yapılmış diğer bir çalışma ise yine Hacettepe Üniversitesi’nde yüksek lisans tez çalışması olarak Süheyla Gökmen tarafından gerçekleştirilmiş “İşletmeye Bağlılık Anketi’ni Türkçeye Uyarlama ve Geçerlilik, Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması”dır.

Mowday ve diğerleri çalışmalarında cronbach alpha’sını 0.82 ile 0.93 arasında; 1991’de hekimlere yönelik başka bir çalışmada Mathieu ve Farr alpha değerini 0.87; ülkemizde uyguladığı çalışmasında Yüksel ise alpha değerini; 0.72 olarak tespit etmiştir. Bu bulgular değerlendirildikten sonra bu anketin örgütsel bağlılığı ölçmede,

en azından geliştirildiği kültür ortamı içinde kullanışlı bir araç olduğu inancı oluşmuş ve uygulamaya dahil edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alpha değeri 0.895, performans değerlendirme ölçeğinin ise 0.888'dir. Her ölçek de geçerli ve güvenilir bulunduğundan araştırmada kullanılmıştır.

İki ölçeğin de geçerlilik ve güvenirlik analizleri, EK3 ve EK4'de detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Bağlılık ölçeğindeki sorular, işgörenin çalıştığı örgüte ilişkin dürüstlüğüyle ilgili duygu, düşünce, algılarını ve örgütün amaçlarını benimseme, hedeflerini gerçekleştirmedeki istekliliğini içermekte, çalışma ortamında örgütsel bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler, örgütsel değerleri kabul ve inanma derecesi, örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik istek ve algı düzeylerini belirlemeye çalışma amacını taşımaktadır. Tüm maddeler “kesinlikle katılıyorum”dan, “kesinlikle katılmıyorum”a doğru 5’li likert tipi ölçek üzerinde düzenlenmiş ifadelerle derecelendirilmiştir. Ölçekteki 15 sorudan 6’sı ters yönlü hazırlanmış sorulardır. Bu sorular; 3, 7, 9, 11, 12, 15’dir.

4.5. Verilerin Analiz Teknikleri

SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılarak araştırmanın yürütülmesinden sonra veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U, Ki-Kare, değişkenler arasında ki ilişki için de Correlate-Bivariate Spearman’s analizleri ile analiz edilmiştir.. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Performans Değerlendirme Ölçeğinin güvenirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır

4.6. Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde yapılan analizler ve ortaya çıkan sonuçlar incelenecektir.

4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Ankete katılan, araştırmanın evrenini oluşturan hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmanın satış bölümünde çalışan, 77 personelinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %37.7'lik kısmının bay, %62,3'lük kısmının ise bayanlardan oluştuğu görülmektedir.(Tablo 2)

Tablo 2: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bay	29	37,7
Bayan	48	62,3
Toplam	77	100,0

Anketten elde edilen verilere göre personel arasında “26” yaş grubu modu yani tepe noktayı göstermektedir. Yaşların dağılımına baktığımızda ise 19–23 yaş grubunun dağılımı %9.1, 24–27 yaş grubu % 57.2, 28 yaş ve üstünün dağılımı ise %33.8'dir. En çok personel 24–27 yaş grubunda bulunmaktadır.

Şirkette çalışan kişilerin yaşlarının genç olması, dinamik bir sektör olan hizmet sektöründe sıkça karşılaşılan bir durumdur. (Tablo 3)

Tablo 3: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
19–23	7	9,1
24–27	44	57,2
28–üstü	26	33,8
Toplam	77	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi; ankete katılan personelin medeni durumu; %89.6 bekar ve %10.4 evli olarak bir dağılım göstermiştir. Şirkette çalışan personelin yaş ortalamasının düşük olması evlilik oranlarının da düşük olması ile ilişkilendirildiğinde iki değişken paralellik göstermiştir.

Tablo 4: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	69	89,6
Evli	8	10,4
Toplam	77	100,0

Ankete katılanların öğrenim bilgilerindeki dağılım ise şu şekildedir; %55.8’lik oranla üniversite mezunları en çok sayıda olan grubu temsil eder, ardından %31.2’lik oran ile lise mezunları gelmektedir. Daha sonrasında %10.4 yüksek okul mezunu ve %2.6 yüksek lisans mezunu vardır.

Personelin %31.2’si lise mezunudur fakat bu oranın içinde üniversite ve yüksek okul öğrenimine devam eden personelin oranı %23.4’dür. Bu oranlara baktığımızda ve personel yaş ortalamasının da 26.8 olduğu düşünüldüğünde personelin eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. (Tablo 5)

Tablo 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise Mezunu	24	31,2
Yüksek Okul Mezunu	8	10,4
Üniversite Mezunu	43	55,8
Yüksek Lisans Mezunu	2	2,6
Toplam	77	100,0

4.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki

Örgütsel Bağlılık ve Performans Değerlendirme anketleri EK-5’de görülebileceği üzere One-Sample Kolmogorov-Smirnov analizi ile incelendikten sonra sigma değerlerine bakılmıştır. Tüm soruların sigma değerleri 0.05’den küçük olduğu için anketlerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılmış ve analizlerin non-parametrik testlerle incelenmesine karar verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık ve Performans Değerlendirme arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar, Bivariate Correlation-Spearman’s Rho Analizi yapılarak oluşturulmuştur. Örgütsel Bağlılık anketinin genel ortalaması ile Performans Değerlendirme Anket sorularının tümü karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler EK5’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Ana hipoteze ilişkin alt hipotezler’de de görüldüğü gibi ayrı ayrı değerlendirilecektir.

Tablo 6: Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ile Performans Değerlendirme Kriterleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Performans Değerlendirme Soruları	Analizler	Bağlılık Ort.
Soru1	Correlation Coefficient	-0,013
	Sig. (2-tailed)	0,909
Soru2	Correlation Coefficient	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,783
Soru3	Correlation Coefficient	0,17
	Sig. (2-tailed)	0,14
Soru4	Correlation Coefficient	0,194
	Sig. (2-tailed)	0,091
Soru5	Correlation Coefficient	0,144
	Sig. (2-tailed)	0,211
Soru6	Correlation Coefficient	0,07
	Sig. (2-tailed)	0,544
Soru7	Correlation Coefficient	0,109
	Sig. (2-tailed)	0,345
Soru8	Correlation Coefficient	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,974
Soru9	Correlation Coefficient	,226(*)
	Sig. (2-tailed)	0,048
Soru10	Correlation Coefficient	0,1
	Sig. (2-tailed)	0,387
Soru11	Correlation Coefficient	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,957
Soru12	Correlation Coefficient	-0,146
	Sig. (2-tailed)	0,205
Soru13	Correlation Coefficient	-0,156
	Sig. (2-tailed)	0,176
Soru14	Correlation Coefficient	,233(*)
	Sig. (2-tailed)	0,042
Soru15	Correlation Coefficient	0,035
	Sig. (2-tailed)	0,764
Performans Değerlendirme Ortalama	Correlation Coefficient	0,086
	Sig. (2-tailed)	0,456
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
N=77		

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki bilgi ve becerileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki bilgi ve becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0,909 > 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki bilgi ve becerileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların mesleki bilgi ve becerileri örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynamamaktadır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile verimlilik ve iş/hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile verimlilik ve iş/hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p=0,783 > 0.05$. olması, H₁ hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki aranmaz. Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile verimlilik ve iş/hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda, $p=0,14 > 0.05$ olduğundan. H₀ Hipotezi kabul edilip, H₁ Hipotezi red edilir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeleri ve inisiyatif kullanmalarının örgütsel bağlılığa bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile önceliklerini belirleme / zaman ve kaynak yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile önceliklerini belirleme / zaman ve kaynak yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p=0,091 > 0.05$. olduğundan dolayı, H₀ hipotezi kabul edilmekle beraber %90 güven aralığında H₁ hipotezi de kabul edilebilir. Bu durumda, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile önceliklerini belirleme/zaman ve kaynak yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç bize göstermektedir ki, örgütlerine bağlılığı olan kişiler, görev ve sorumluluklarını ve üzerlerindeki iş yüklerini

planlayarak, zaman ve kaynak yönetimlerini yapabilmektedirler. Bu da bize, sadece işlerine değil çalıştıkları kuruma da önem ve değer verdiklerini göstermektedir.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorun çözme / proaktif yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile sorun çözme / proaktif yaklaşım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p = 0,211 > 0.05$. değeri çıktığından dolayı, H_0 Hipotezi kabul edilip, H_1 Hipotezi red edilir. Bu sonuç değerlendirildiğinde, sorun çözme ve proaktif yaklaşım konularındaki yetkinliklerin, örgütsel bağlılığa bir etkisinin olmadığı ortaya çıkar.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezler değerlendirildiğinde, $p = 0,544 > 0.05$. olduğundan dolayı, H_1 Hipotezi red edilir. Mesleki araştırmacılık ve yaratıcılığın örgütsel bağlılığa bir etkisinin olmadığı neticesine ulaşılır. Mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık kişilerin örgütlerine değil işlerine olan bağlılıkları ile ilişkilendirilebilir.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile kişilerarası ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile kişilerarası ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında $p = 0,345 > 0.05$. olduğundan H_0 Hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuca göre kişilerarası ilişkiler örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynamamaktadır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile ekip çalışması ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile ekip çalışması ve işbirliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda , $p = 0,974. > 0.05$. değerine ulaşılır. Böylelikle H_0 Hipotezi kabul edilip, H_1 Hipotezi red edilir. Kişilerin örgütsel bağlılığını, ekip çalışması ve işbirliği etkilemektedir.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p = 0,048^* < 0.05$. değerine sahip olması bakımından H_1 Hipotezi kabul edilip, H_0 Hipotezi red edilir. Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet sektöründe hizmet odaklılık önem verilmesi gereken bir konudur. Firmalar kar etmek istiyorlarsa müşteri odaklı bir hizmet politikası izlemeli ve müşterilere verdikleri hizmetin kalitesini yine müşterilerin memnuniyetleri doğrultusunda en yukarıda tutabilmelidir. Bu bilinci de çalışanlarına benimsetebilmelidirler. Bu değerlendirmeler ve analiz sonucu neticesinde çalışanların hizmet odaklı çalışması ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki görülmektedir.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile şirket prosedür ve kurallarını uygulama arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile şirket prosedür ve kurallarını uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p = 0,387. > 0.05$. olması H_1 Hipotezini reddedildiğini göstermektedir. Bu durumda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki aranmaz. Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile şirket prosedür ve kurallarını uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık ve iş saatlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık ve iş saatlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda $p = 0,957. > 0.05$. değerine ulaşılır ve H_0 Hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların devamlılık ve iş saatlerine uyumu örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynamamaktadır.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile dış görünüm ve genel bakım arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile devamlılık dış görünüm ve genel bakım arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p = 0,205. > 0.05$. değeri çıktığından dolayı H_0 Hipotezi kabul edilip, H_1 Hipotezi red edilecektir. Bu sonuç neticesinde, kişilerin dış görünüm ve kişisel bakımlarının örgütsel bağlılığa bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Şirket tarafından kişilerden dış görünüm ve genel bakımlarına özen göstermeleri istenmekle birlikte, bu durumun örgüte bağlılıklarıyla bir ilişkisi yoktur.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin analizinin sonucunda $p = 0,176. > 0.05$. değerine ulaşılmış ve H_1 Hipotezi red edilir. Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile bilgisayar bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile stres altında performansını koruyabilme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile stres altında performansını koruyabilme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezlere ilişkin bulgular ışığında $p = 0,042^* < 0.05$. olduğundan dolayı H_1 Hipotezi kabul edilir. Böylelikle, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile stres altında performansını koruyabilme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet sektöründe firmanın operasyon bölümünde çalışanları, müşteri ile sürekli ilişki halindedir. Müşteri odaklı bir sistemde çalıştıkları için diğer bir ifade ile müşteri memnuniyeti için karşılaştıkları tüm olumsuzlukları büyük bir sakinlik ve olgunlukla karşılayarak stresi tolere edebilmeleri gerekir. Bu koşullarda çalışma da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H_0 : Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda $p = 0,764. > 0.05$. olduğundan , H_1 Hipotezi red edilir. Bu sonuca göre, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Buraya kadar tartışılan bulgular ışığında, araştırma hipotezi olan örgütsel bağlılık ve çalışanların iş performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğunun ancak kısmen kabul edilmesi mümkün olmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; stres altında performansını koruyabilme, hizmet odaklılık, önceliklerini belirleme ve zaman/kaynak yönetimi gibi iş performansına ilişkin kriterlerle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır.

Performansa ilişkin diğer kriterler ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarında bu araştırma çerçevesinde çok önemli bir rol oynamamaktadır.

4.6.3. Örgütsel Bağlılık Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmada ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

4.6.3.1. Örgütsel Bağlılık – Cinsiyet İlişkisi

Bay ve bayanların örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 4,25 ve 3,92 değerleri görülür. Bu sonuca göre, baylar bayanlara göre çalıştıkları kuruma bağlılık konusunda daha olumlu tutumlara sahiptirler.

Tablo 7 ve Tablo 8’de görüldüğü üzere Mann-Whitney U analizinde $p=0.02$ değerine ulaşılmıştır. $0,02<0.05$ olduğundan, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucu ortaya çıkar.

Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Bağlılık-Cinsiyet
Mann-Whitney U	475,5
Wilcoxon W	1651,5
Z	-2,321
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,02

Tablo 8: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

Bağlılık-Cinsiyet	N	Ortalama
Bay	29	4,2506
Bayan	48	3,9292
Toplam	77	4,0502

4.6.3.2. Örgütsel Bağlılık – Yaş İlişkisi

Bu analizde; “1”=23 yaş ve altı, “2”=24 ile 27 yaş arası, “3”=28 yaş ve üstünü simgelemektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında “1”= 4,08, “2”= 4,03, “3”= 4,04 değerleri görülür.

Tablo 9 ve Tablo 10’da görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.772$ çıkmıştır; $0,772>0.05$ olduğundan, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle, yaş farklılığı olmaksızın çalışanların çoğunun örgüte bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Bağlılık-Yaş
Ki-Kare	0,518
df	2
Asymp. Sig	0,772

Tablo 10: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 2

Bağlılık-Yaş	N	Ortalama
1	17	4,0823
2	34	4,0392
3	26	4,0435
Toplam	77	4,0502

4.6.3.3. Örgütsel Bağlılık - Medeni Durum İlişkisi

Evli ve bekarların örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 4,02 ve 4,23 değerleri görülür.

Tablo 11 ve Tablo 12’de görüldüğü üzere Mann-Whitney U Analizinde $p=0.848$ çıkmıştır; $0,848>0.05$ olduğundan, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkar.

Tablo 11: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Bağlılık-Medeni Durum
Mann-Whitney U	264,5
Wilcoxon W	2679,5
Z	-0,192
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,848

Tablo 12: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

Bağlılık-Cinsiyet	N	Ortalama
Bekar	69	4,0290
Evli	8	4,2333
Toplam	77	4,0502

4.6.3.4. Örgütsel Bağlılık - Eğitim Durumu İlişkisi

Çalışanların örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunları;3,97, yüksek okul mezunları;4,16, üniversite mezunları; 4,03, yüksek lisans mezunları; 4,83 değerleri görülür. Tablo 13 ve Tablo 14’de görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.142$ çıkmıştır; $0,142>0.05$ olduğundan ;çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılabilir.

Tablo 13: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

Test İstatistikleri(a)	Bağlılık-Eğitim Durumu
Ki-Kare	5,4294
df	3
Asymp. Sig	0,1429

Tablo 14: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

Bağlılık-Eğitim Durumu	N	Ortalama
Lise Mezunu	24	3,9750
Yüksek Okul Mezunu	8	4,1667
Üniversite Mezunu	43	4,0341
Yüksek Lisans Mezunu	2	4,8333
Toplam	77	4,0502

Tüm demografik bilgilere bakıldığında sadece cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark vardır, öte yandan yaş, medeni durum, eğitim durumu ile aralarında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda H_1 hipotezi sadece cinsiyet değişkeni açısından kabul edilebilir.

4.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Dağılım İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık ölçeğine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde soru 3,7,9,11,12,15 ters sorulardır. Analizlerin yorumlanması aşamasında bu verilerin dikkate alınması gerekmektedir.

Tablo 15’de görülebileceği gibi; her sorunun cevapları arasında belirli oranda “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği olsa da, özellikle bu oran soru 9,7,12’de artış göstermiştir. Ortalaması en düşük olan bu sorular;

“Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim.”

“Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak değişim, X'den ayrılmama neden olabilir.”

“X'in, çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü personel politikasına genellikle katılmam.”dır.

Bu sonucu değerlendirirken 7,9 ve 12.soruların ters sorular olduklarını belirtmek gerekmektedir.

Soru 1,13,15 ise “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı en çok olan sorulardır. Ortalaması en yüksek olan bu sorular;

“Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim.”

“Çalıştığım kurumun geleceğiyle gerçekten ilgileniyorum.”

“X’ de çalışmaya karar vermek benim açımdan kesin bir hataydı.”dır.

Bu sonucu değerlendirirken 15.soru’nun ters soru olduğunu dikkate almak gerekmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Ort.	Std. Sapma	Seçenekler (n)				
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
1	4,714	0,824	2	1	3	5	66
2	4,039	1,152	5	6	1	34	31
3	4,324	1,312	5	8	3	2	59
4	3,675	1,152	5	11	4	41	16
5	3,857	1,304	8	6	5	28	30
6	4,441	0,966	3	2	2	21	49
7	3,597	1,462	8	14	13	8	34
8	3,818	1,325	11	2	3	35	26
9	3,337	1,483	12	14	12	14	25
10	4,155	1,225	7	2	4	23	41
11	4,013	1,332	5	11	4	15	42
12	3,610	1,590	13	11	6	10	37
13	4,753	0,728	1	2	1	7	66
14	3,870	1,173	5	8	4	35	25
15	4,545	1,032	2	5	4	4	62

Seçenekler (n):

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
- 2: Kısmen katılmıyorum
- 3: Kararsızım
- 4: Kısmen katılıyorum
- 5: Kesinlikle katılıyorum

Performans Değerlendirme anketine verilen cevaplar Ki_Kare Testi ile incelenmiştir. Tablo 16'daki Performans Değerlendirme ölçeğine bakıldığında “Kabul Edilemez Performans” notu almış çalışan bulunmamaktadır. “Düşük Performans” notu almış personel sayısı oldukça azdır. Genellikle verilen puanlar “30”, “40”, “50” seçenekleri arasında değişmekle birlikte “40” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Soru 12 personelin en başarılı olduğu konudur;

- Devamlılık ve iş saatlerine uyum

Soru 6 ise personelin en başarısız olduğu konudur;

- Mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık

Tablo 16: Performans Değerlendirme Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Ort.	Std. Sapma	Seçenekler (n)				
			10	20	30	40	50
1	39,870	7,162	0	1	17	41	18
2	39,350	7,315	0	2	17	42	16
3	40,129	7,520	0	2	15	40	20
4	37,792	8,211	0	4	24	34	15
5	35,974	6,739	0	4	27	42	4
6	34,675	7,536	0	5	38	27	7
7	39,480	8,720	0	6	13	37	21
8	40,909	6,917	0	1	12	43	21
9	40,389	6,774	0	2	10	48	27
10	41,558	6,502	0	1	8	46	22
11	43,376	7,183	0	2	5	35	35
12	44,285	6,575	0	0	7	30	40
13	37,922	6,142	0	0	24	45	8
14	36,883	6,541	0	2	26	43	6
15	38,181	9,137	0	6	22	29	20

Seçenekler (n):

10: Kabul edilemez performans

20: Düşük performans

30: Kabul edilebilir performans

40: Yüksek performans

50: İleri performans

5. SONUÇ

İnsanı makinenin bir parçası gibi gören düşünce ardından bireyin performansının yalnızca ekonomik ödüllere bağlı olmadığı aynı zamanda sosyal çevreden de etkilendiğine ilişkin düşünce etkin olmaya başlamıştır. Sonrasında ise örgüt insanı kavramı hakim olmuştur. Zamanla değişen koşullar sonucunda çalışanlar ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslararası rekabetin artması çalışanların gelişmesine olanak tanımıştır. Günümüzde ise örgütler arasında dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için sürekli olarak maliyetleri düşürme performanslarını artırma, süreç ve ürünleri iyileştirme, kalite ve verimliliği artırma stratejisi izleyenler vardır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanıyor gözükmektedir. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görüldüğü örnekler vardır.

Bu tez çalışması da; örgütsel bağlılığın öneminin fazla olması sebebiyle, çalışanların şirketlerine duydukları örgütsel bağlılık ile iş performansları arasında ki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Analiz sonuçlarını tartışmaya başlamadan önce uygulamanın yapıldığı firma hakkında bazı bilgilerin verilmesi, sonuçların değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Uygulamanın yapıldığı firma hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmadır. İstanbul'da yedi senedir sektörde olan bu firma 2006 Ekim tarihinde İzmir ve Ankara'da faaliyet göstermeye başlamış, uygulamanın yapıldığı Ankara Bölge, çalışma hayatında henüz bir yılını doldurmamıştır. Firmada toplam 133 kişi çalışmakta olup, uygulamanın yapıldığı satış bölümünde 77 kişi bulunmaktadır. Ankara Bölge çalışma hayatında yeni olduğu için gerek yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları gerekse İnsan Kaynakları politikası yeni yeni şekillenmeye başlamıştır. Bu faktörler örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı birebir etkilediğinden, değerlendirme yaparken dikkate alınması gereken bir konudur.

Firmada çalışan profilinin çoğu bayanlardan oluşmaktadır. Firma, genç bir nüfusa sahip olup, eğitim düzeyi ağırlıklı olarak üniversite mezunu ve henüz öğrenimine devam eden üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu verilerle paralellik gösterecek şekilde, çalışanların birçoğunun medeni durumu bekardır.

Yapılan analizler sonucunda, demografik bilgiler ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiye bakıldığında; sadece cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır. Analizlerden sonra ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Yaş değişkenine bakıldığında, genç nüfusun çok fazla olduğu görülmektedir, bu sebeple de yaş aralıkları arasında fazla farklılık olmaması, örgütsel bağlılık ile aralarında anlamlı bir farklılık çıkmaması sebebini doğurmuştur.

Eğitim durumu değişkeni de birbirinden çok fazla farklılık göstermeyen sonuçlar göstermektedir. Çünkü çalışanların çoğu üniversite eğitime devam eden öğrencilerden ve üniversiteden yeni mezun olan kişilerden oluşmaktadır . Böylelikle örgütsel bağlılık ve eğitim durumu arasında da anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında da diğer değişkenlerde olduğu gibi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyet değişkenine baktığımızda ise hepsinden farklı olarak örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir farklılık görülür. Bayların bağlılık ortalaması bayanların bağlılık ortalamasından fazladır. Literatürde bu durum için gösterilen nedenler; kadınların ailesel rollere verdikleri önemin daha ön planda olması ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerdir.

Firmanın örgütsel bağlılık ortalaması 4,05/5,00'dir. Örgütsel bağlılık anketi sonucunda görülmektedir ki, firmada çalışan kişiler; *yaptıkları işin türü aynı olduğu sürece farklı bir kurumda da çalışabileceklerini ve firmanın yürüttüğü personel politikasına genellikle katılmadıklarını* söylemektedirler. Bunun sonucu olarak da durumlarında meydana gelebilecek *en ufak değişim sonucunda bu firmadan ayrılacaklarını* belirtmişlerdir. Bu firma yeni kurulmuş olduğundan personelin, firmanın uyguladığı politika hakkında bu yönde düşünüyor olması, yönetimle ilgili eksiklikler hissetmesi doğal karşılanabilir. Fakat kişilerin yaptıkları işin türünün aynı olması durumunda farklı bir firmada çalışabileceklerini söylemeleri ve en ufak bir değişimde firmadan ayrılmayı düşünüyor olmaları, personele eğitim, zaman, para

yönünden çok fazla yatırım yapılmış olması nedeniyle firmayı zor durumda bırakabilecek büyük bir sorundur. Ayrıca çalışanların bu yönde tutumlara sahip olması da, firmanın başarılı bir oryantasyon süreci gerçekleştiremediğini ve kültürel değerleri çalışanlar arasında henüz tam olarak yerleştiremediğini düşündürmektedir.

Kişiler aslında yaptıkları işi önemsemekte ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak istemekte ve şirketin geleceğiyle de yakından ilgilenmektedirler. Bunun dışında bu firmada çalışmaya başladıkları için de herhangi bir pişmanlık duymamaktadırlar. Bu durum henüz yeni olan bu iş ortamı ile ilgili ümit ve beklentilerini kaybetmediklerini ve firmanın geleceğini kendi geleceği ile bağdaştırarak firmanın başarısını önemsediklerini göstermektedir. Bu göstergelerin sonucunda firma çalışanlarının işlerini severek yaptıkları, yönetim uygulamalarının düzelmesi durumunda örgüte bağlılıklarının farkedilir oranda artabileceği anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarında karşımıza çıkan tablo ise, şu şekilde özetlenebilir; çalışanların performans değerlendirme ortalaması 39,38/50,00'dir. *Çalışanlar devamlılığa, iş saatlerine özen gösteren kişilerdir. Bunun yanında mesleki araştırmacılık, yaratıcılık konusunda eksikleri vardır.* Bunun sebebi yeni mezun ve henüz öğrenciliğine devam eden kişilerin sayısının fazla olması ve bu kişilerin çoğunun ilk iş deneyiminin bu firma olmasıdır. Bu yetkinlikler tecrübe ve verilen eğitimler ile giderek artacak ve olumlu yönde gelişme gösterebilecektir.

Analizler neticesinde görülmektedir ki; performans değerlendirme kriterleri ile örgütsel bağlılık arasında kurulmuş hipotezlerin bir kısmında anlamlı bir ilişkiye rastlanmaktadır. Sadece *“hizmet odaklılık”, “stres altında performansı koruyabilme”* ve *“önceliklerini belirleme/zaman ve kaynak yönetimi”* ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Hizmet sektöründe çalışan bir çalışanın görev bilinci açısından en çok önem vermesi gereken konu hizmet odaklı bir anlayış içerisinde olabilmesidir. Çünkü; hizmet sektöründe asıl amaç müşterinin memnun edilmesidir. Bu her koşulda gerçekleştirilmesi gereken bir amaçtır. Tüm personel müşteri ile birebir ilişkide olduğundan stres altında çalışmakta, görevini bu koşullarda da en iyi şekilde yerine getirmesi gerektiğini bilmektedir. Bu sonuç genç çalışanların görev bilinç düzeyine işaret etmektedir. Örgütlerine bağlılığı olan kişiler, görev ve sorumluluklarını ve üzerlerindeki iş yüklerini planlayarak, zaman ve kaynak yönetimlerini

yapabilmektedirler. Bu da bize çalışanların, çalıştıkları kuruma önem ve değer verdiklerini göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı; hizmet odaklılık, stres altında performansını koruyabilme, önceliklerini belirleme/zaman, kaynak yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır, kişilerin bu sektörde severek çalışabilmesi için de bu anlamlı ilişkinin olması gerekmektedir.

Tezin teorik kısmında bahsettiğimiz örgütsel bağlılık ile performans değerlendirme ilişkisine yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı yazarlar bu iki değişken arasında ilişki olduğunu red etmekte, bazıları bağlılığın koşullara göre değiştiğini ve çok az olduğu söylemekte, bazıları ise performans yönetimi sistemini uygulayarak çalışanların örgüt amaçları etrafında toplandığı taktirde bağlılıklarının artacağı ve bunun da performansa etkisinin olumlu olacağını düşünmektedir.

Analizler sonrasında ortaya çıkan değerlere göre örgütsel bağlılık ile performansın bazı kriterleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Yukarıda da detaylı olarak anlatılan bazı performans kriterleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmış olması sebebiyle örgütsel bağlılık farklı performans kriterleri açısından incelenirse performans ile aralarındaki ilişkiler daha net görülebilecektir. Bu da başka bir araştırmanın konusu olabilir.

Örgütsel bağlılık personelin işten ayrılması, sık sık devamsızlık göstermesi, düşük iş performansı sergilemesi gibi olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve önceden tahmin etmeye yardımcı olabileceği için bu değerli kaynağın sergileyeceği her türlü olumsuz iş davranışının sonucu örgüt açısından maliyete sebep olabilir.

Teorik kısımda, örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, performansın artacağı, kişilerin devamsızlık oranlarının düşük olacağı, stres ile baş edebilme kabiliyetlerinin yüksek olacağı, iş gücü devir oranının düşük olacağı, işe geç kalma, işten ayrılma gibi davranışların görülme oranının düşük olacağı ihtimalinin varlığından söz eden araştırmacılardan bahsedilmişti. Tezin sonunda bu bilgiler ile paralellik gösterecek sonuçlara ulaşılmıştır: Analizler sonucunda uygulama yapılan firmanın örgütsel bağlılık ortalaması yüksek çıkmıştır. Ayrıca, performans ortalaması yüksek çıkmış, devamlılığa, iş saatlerine özen gösterme konusu performans değerlendirme içinde en yüksek puan aldıkları konu olmuş, firmanın iş gücü devir oranı faaliyete başladığı 8 ay içinde, hizmet sektöründe

faaliyet gösterdiği de düşünöldüğünde %3,78 gibi normal bir değeri göstermiş, stres ile baş edebilme konusu ise 36,88 ile ortalamanın üstünde bir puan almıştır.

Bütün bu değeriendirmeler ışığında, örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performanslarını arttırdığını kesin olarak söylemek zor olsa da, firmaya sağladığı olumlu yararları göz ardı edemeyiz. Bu sebeple de entelektüel sermayenin bu denli önemli olduğu günümüzde, firmalara verilebilecek öneri; örgütsel bağlılığın artırılması birebir çalışanların performansı ile ilişkili olmasa da dolaylı olarak firmaya olumlu katkıları sağlayabileceğinden bu konuya gerekli önemin verilmesidir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”. **Ankara Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara:2003.
- Allen, Natalie J., John P.Meyer. “The Measurement and Antecedents of Effective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”. **Journal of Occupational Psychology**. v.63 (1990): 1-18
- Altunışık, Remzi., Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri/SPSS Uygulamalı**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2005
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002
- _____. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004
- Baş, Türker. **Anket** Ankara: Seçkin Yayınevi, 2001
- Bayram, Levent. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. s.59 (2005): 125-139
- Becker, Thomas E., R.S. Billings, D.M. Eveleth ve diğerleri. “Foci and Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”. **Academy Of Management Journal**. v.39.n.2 (1996): 464-481
- Benkhoff, Birgit. “Ignoring Commitment Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance”. **Human Relations**. v.50.n.6 (1997): 701-726
- Billikopf, Gregorio. “Performance Appraisal”.
<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/06.htm>. 2006 (01.11.2006).
- Brooks, Gordon. “Knowledge-Based Structures and Organizational Commitment” **Management Decision**. v.40.n.6, (2002): 566-573
- Brown, Barbara B. “Employees' Organizational Commitment and Their Perceptions of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors”. Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute and State University. 2003
- Bulut, Muhsin. “Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly. "Building Organizational Commitment: A multifirm Study". **Journal of Occupational Psychology**. v.63 (1990): 245-261
- Cheng, Mei-I., A.Dainty, D.Moore. "Implementing a New Performance Management System Within a Project-Based Organization". **International Journal of Productivity and Performance Management**. v.56. n.1, (2007): 60-75
- Clugston, Michael. "The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction and Intent to Leave". **Journal Of Organizational Behavior**.v.21. (2000): 477-486
- Çekmelioglu, Hülya. "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma" **İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.8. s.2. (2006):153-168
- Çerik, Şule. Organizasyonel Davranış Ders Notları. YTÜ. 2006
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın. 2004
- Çöl, Güner. "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi". **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Elektronik Dergisi**. c.6. s.2 (2004)
- Drucker, Peter F. **Kariyer Yönetimi**. Harvard Business Review. (2004): 81-103
- Erarslan, Ergün., Onur Algün. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı". **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi** c.20. n.1. (2005): 95-106
- Erdil, Oya., Lütfi Hak Alpkan, Levent Biber. "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme" **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**. c.19. s.2. (2004): 101-122
- Fitz-Enz, Jac., Jack J. Phillips. **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**. İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2001
- İbicioğlu, Hasan. "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. c.15. s.1. (2000) 13-22
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Örgütsel Bağlılık**. Konya:Çizgi Kitapev, 2005
- İstanbul Üniversitesi, SPSS Seminer Ders Notları. 2004
- Johnson, Russell E., C.Chang. "'I' is to Continuance as 'We' is to Affective: The Relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behaviour**. (2006): 187-204

- Lincoln, J.R., A.L. Kalleberg. "Commitment and Job Satisfaction in the US and Japan Culture, Control, and Commitment". **Cambridge Uni Pres.** (1992): 53-78
- Locke, Edwin A., G.P. Latham, M.Erez. "The Determinants Of Goal Commitment". **Academy of Management Review.** v.13. n.1. (1988): 23-99
- Luthans. Fred. **Organizational Behaviour.** 7th Edition McGraw-Hill,Inc., 1995
- Maxwell, Gillian., Gordon Steele. "Organizational Commitment: a Study Of Managers In Hotels". **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** v.15. n.7. (2003): 362-369
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. **Commitment in the Workplace.** London: Sage Publications. 1997
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. "A Three component conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review** v.11. n.1. (1991): 61-89
- Özbenli, Şebnem. "The Impact Of Job Satisfaction and Organizational Commitment On Intention to Turnover and Job Performance". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 1999
- Öztürk, Ümit., **Organizasyonlarda Performans Yönetimi.** İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2006
- Rashid, Zabid Abdul. Murali Sambasivan, Juliana Johari. "The Influence Of Corporate Culture and Organizational Commitment On Performance". **Journal of Management Development.** v.22. n.8. (2003): 708-728
- Riketta, Michael. "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta Analysis". **Journal of Organizational Behaviour.** (2002)
- Shore, L.M., H.J. Martin. "Job Satisfaction and Organizational Commitment in relation to work performance and turnover intentions". **Human Relations.** s.7 (1989): 635-638
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Bursa:Ezgi Kitabevi. 2000
- Siders, Mark A., G.George, R. Dharwadkar. "The Relationship Of Internal And External Commitment Foci To Objective Job Performance Measure". **Academy of Management Journal.** v.44. n.3. (2001): 570-579
- Silverthorne, Colin. "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Job Satisfaction In Taiwan". **The Leadership & Organization Development Journal.** v.25. n.7. (2004): 592-599
- Sinclair, Robert R., J.S. Tucker, J. C. Cullen ve diğerleri. "Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles". **Journal of Applied Psychology.** v.90. n.6. (2005): 1280-1287

- Suliman, Abubakr. Paul Iles. "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look". **Journal of Managerial Psychology**. v.15. n.5 (2000): 407-426
- Suliman, Abubakr., M.T. "The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performans Relationship" **Journal of Managment Development**. s.3. (2002): 170-183
- Sümer, Canan. **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000
- Swailles, Stephen. "Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance". **Personel Rewiev**. v.33. n.2. (2004): 187-204
- Şenyüz, Pınar Belkıs. "Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003
- Telman, Nursel, Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004
- Tiryaki, Tuğba. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994
- Uyguç, Nermin., Dilek Çımrın. "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler". **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**. c.19. s.1. (2004): 91-99
- Uygur, Akyay. "Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması".Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2004
- Wright, Thomas A., Douglas G. Bonett. "The Moderating Effects Of Employee Tenure On The Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: a Meta Analysis". **Journal of Applied Psychology**. v.87. n.6. (2002): 1183-1190
- Yağcı, Kamil. "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, 2003
- Yaralıoğlu, Kaan. "Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses". **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c.16. s.1. (2001): 129-142

EKLER

Ek 1 Örgütsel Bağlılık Anketi

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ		
1	Çalıştığım kurumun başarılı olabilmesine katkıda bulunabilmek için benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye istekliyim.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
2	Arkadaşlarıma çalıştığım kurumun çalışılabilecek en iyi kurum olduğunu söylerim.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
3	ATÜ'ye karşı çok az bağlılık hissediyorum.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
4	Bu firmada çalışmayı sürdürmek için hemen her türlü görevi kabul ederim.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
5	Kendi değerlerimle, çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
6	Başkalarına bu firmada çalıştığımı söylemekten gurur duyarım.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
7	Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim.		
	Kesinlikle katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım
	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	

8 Bu firma, işverimi yönünden personelin yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sağlar.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

9 Şu anki durumumda meydana gelebilecek en ufak değişim, bu firmadan ayrılmama neden olabilir.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

10 İşe girerken incelediğim seçenekler arasında bu kurumu tercih ettiğim için çok memnunum.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

11 Çalıştığım kuruma sonuna kadar bağlanmak bana fazla bir yarar sağlamaz.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

12 Bu firmanın, çalışanlarıyla ilgili olarak yürüttüğü personel politikasına genellikle katılmam.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

13 Çalıştığım kurumun geleceğiyle gerçekten ilgileniyorum.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

14 Bana göre bu kurum çalışılacak kurumların en iyisidir.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

15 Bu firmada çalışmaya karar vermek benim açımdan kesin bir hataydı.

Kesinlikle katılıyorum

Kısmen Katılıyorum

Kararsızım

Kısmen Katılmıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum

Teşekkür Ederiz

Ek 2 Performans Değerlendirme Anketi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ						
Personelin Adı -Soyadı		İLERİ PERFORMANS	YÜKSEK PERFORMANS	KABUL EDİLEBİLİR PERFORMANS	DÜŞÜK PERFORMANS	KABUL EDİLEMEZ PERFORMANS
Personelin Doğum Tarihi						
Personelin En Son Mezun Olduğu Okul						
Personelin Medeni Durumu						
DEĞERLENDİRME KRİTELERİ		50	40	30	20	10
1. Mesleki bilgi ve beceri: Göreviyle ilgili teknik kural ve uygulamaları bilme, konusuna hakim olma.						
2. Verimlilik ve iş/hizmet kalitesi: Mesleki bilgi ve becerisini kullanarak hatasız ve etkin iş sonuçlarına ulaşmaya çalışma.						
3. Sorumluluklarını yerine getirme ve inisiyatif kullanma: Görevinin gerektirdiği sorumluluğu yüklenebilme, kişisel yaratıcılığını istekli olarak kullanma ve görev tanımı doğrultusunda inisiyatif sahibi olma						
4. Önceliklerini belirleme / zaman ve kaynak yönetimi: İstenen sonuçlara ulaşmak için verilen işleri zaman, yöntem kaynak olarak planlama, önem ve öncelik sırasına göre sistematik bir şekilde iş görme						
5. Sorun çözme / Proaktif Yaklaşım: İşinde karşılaşılabileceği sorunları önceden belirleme, bunlara çözüm bulmak						
6. Mesleki araştırmacılık ve yaratıcılık: Görevini doğrudan ya da dolaylı etkileyen konuları araştırma, detaylı olarak öğrenme, verimliliği artırıcı yeni ve uygulanabilir öneriler sunabilme						
7. Kişilerarası ilişkiler: Kişilerin duygu, düşünce ve bakış açılarına saygı gösterebilme, yapıcı ve etkin iletişim kurabilme, olaylara önyargısız yaklaşabilme becerisi.						
8. Ekip çalışması ve işbirliği: Ekip çalışmalarında uyumlu ve verimli olma, işbirliği sağlama, işlerin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi için kendi sorumluluğunda olmayan konularda ihtiyaç halinde yardımlaşma						
9. Hizmet odaklılık: Hizmet verdiği kişi ya da birimlerin şikayetlerini, ihtiyaçlarını saptamaya çalışma. Müşterilerine verdiği hizmeti iyileştirmenin yollarını arama. Güler yüzlü ve saygılı tutum içinde olma						
10. Şirket prosedür ve kurallarını uygulama: Gerek görev tanımına, gerekse Şirket genel düzen, prosedür ve sistemlerine uygun davranışlarda bulunma						
11. Devamlılık ve iş saatlerine uyum: Çalışma ve dinlenme sürelerine uyma, devamlılığa özen gösterme, gerekli durumlarda özverili davranma.						

12. Dış görünüm ve genel bakım: Giyim ve dış görünüşüne özen gösterme, bakımlı olma, temizlik kurallarına uyma, kendine güven duyma ve başkalarına güven verme, Şirket'i her yönüyle temsil edebilme					
13. Bilgisayar Bilgisi: İş sorumluluklarını yerine getirecek düzeyde bilgisayar bilgisine sahip olunması.					
14.Stres altında performansını koruyabilme: Olumsuz çalışma şartlarında ,yüksek sorumluluk, dikkat ve hız gerektiren işlerde sakin, rasyonel bir şekilde , paniğe kapılmadan faaliyetlerini sürdürebilme					
15. Yabancı dil bilgisi: İş sorumluluklarını yerine getirecek düzeyde yabancı dilde sözlü ve yazılı iletişim becerisi.					

Ek 3 Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	95,1
	Excluded ^a	4	4,9
	Total	82	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soru1	55,9103	126,654	,583	,890
Soru2	56,5897	118,453	,735	,883
Soru3	56,3205	114,922	,762	,881
Soru4	56,9872	123,078	,518	,891
Soru 5	56,7692	117,582	,669	,885
Soru 6	56,1795	122,539	,686	,886
Soru 7	57,0128	130,740	,156	,908
Soru 8	56,8077	119,482	,586	,888
Soru 9	57,3077	118,709	,532	,891
Soru 10	56,5000	117,292	,716	,883
Soru 11	56,6026	120,918	,527	,891
Soru 12	57,0513	120,335	,430	,897
Soru 13	55,8974	125,548	,712	,887
Soru 14	56,7564	120,109	,650	,886
Soru 15	56,1026	121,366	,681	,885

Ek 4 Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	64	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soru1	545,6250	4155,159	,667	,876
soru2	546,2500	4017,460	,814	,870
soru3	545,0000	4019,048	,768	,872
soru4	546,8750	4259,921	,517	,883
soru5	549,2188	4400,967	,485	,884
soru6	550,3125	4390,377	,419	,887
soru7	544,6875	4184,028	,509	,884
soru8	544,2188	4221,602	,598	,879
soru9	544,5313	4387,078	,542	,882
soru10	544,3750	4104,365	,674	,876
soru11	540,4688	4271,205	,516	,883
soru12	541,7188	4227,158	,485	,885
soru13	547,5000	4390,476	,463	,885
soru14	548,9063	4289,261	,555	,881
soru15	545,9375	4361,012	,360	,890

Ek 5 Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık Anketlerinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması

Performans Değerlendirme	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8	soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15
N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Normal Parameters(a,b)															
Mean	39,8701	39,3506	40,1299	37,7922	35,9740	34,6753	39,4805	40,9091	40,3896	41,5584	44,2857	43,3766	37,9221	36,8831	38,1818
Std. Deviation	7,16231	7,31575	7,52076	8,21157	6,73946	7,53665	8,72023	6,91714	6,77487	6,50201	6,57519	7,18375	6,14253	6,54131	9,13744
Most Extreme Differences															
Absolute	,273	,289	,272	,242	,322	,291	,277	,280	,321	,309	,327	,276	,321	,320	,215
Positive	,259	,257	,247	,199	,223	,291	,204	,280	,302	,309	,223	,226	,264	,239	,178
Negative	-,273	-,289	-,272	-,242	-,322	-,203	-,277	-,279	-,321	-,288	-,327	-,276	-,321	-,320	-,215
Kolmogorov-Smirnov Z	2,400	2,533	2,390	2,127	2,828	2,553	2,431	2,453	2,819	2,711	2,870	2,424	2,814	2,804	1,889
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002

Örgütsel Bağlılık	Soru1	Soru2	Soru3	Soru4	Soru 5	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15
N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Normal Parameters(a,b)															
Mean	4,7143	4,0390	4,3247	3,6753	3,8571	4,4416	3,5974	3,8182	3,3377	4,1558	4,0130	3,6104	4,7532	3,8701	4,5455
Std. Deviation	,82489	1,15213	1,31231	1,15213	1,30499	,96646	1,46233	1,32513	1,48333	1,22544	1,33272	1,59073	,72830	1,17373	1,03295
Most Extreme Differences															
Absolute	,493	,331	,463	,351	,297	,355	,273	,347	,193	,287	,316	,289	,490	,323	,475
Positive	,365	,202	,303	,181	,191	,282	,169	,186	,154	,245	,229	,191	,367	,168	,330
Negative	-,493	-,331	-,463	-,351	-,297	-,355	-,273	-,347	-,193	-,287	-,316	-,289	-,490	-,323	-,475
Kolmogorov-Smirnov Z	4,323	2,902	4,061	3,082	2,605	3,112	2,394	3,043	1,698	2,519	2,773	2,539	4,298	2,837	4,170
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Ek 6 Örgütsel Bağlılık Ortalaması ile Performans Değerlendirme Sorularının Spearman's Rho Analizi ile İncelenmesi

Correlations / Spearman's rho																	
Performans Soruları		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	Baglilik Ortalama
S1	Cor.Coe.	1	,685(**)	,639(**)	,565(**)	,458(**)	,457(**)	,277(*)	0,215	,451(**)	,247(*)	,228(*)	,443(**)	,317(**)	,346(**)	,361(**)	-0,013
	Sig.(2-tailed)	.	0	0	0	0	0	0,015	0,061	0	0,03	0,047	0	0,005	0,002	0,001	0,909
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S2	Cor.Coe.	,685(**)	1	,764(**)	,660(**)	,538(**)	,406(**)	,578(**)	,548(**)	,618(**)	,468(**)	,287(*)	,299(**)	,398(**)	,553(**)	,305(**)	0,032
	Sig.(2-tailed)	0	.	0	0	0	0	0	0	0	0,011	0,008	0	0	0,007	0,007	0,783
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S3	Cor.Coe.	,639(**)	,764(**)	1	,693(**)	,559(**)	,402(**)	,412(**)	,488(**)	,556(**)	,432(**)	,383(**)	,370(**)	,415(**)	,481(**)	,358(**)	0,17
	Sig.(2-tailed)	0	0	.	0	0	0	0	0	0	0,001	0,001	0	0	0,001	0,001	0,14
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S4	Cor.Coe.	,565(**)	,660(**)	,693(**)	1	,455(**)	,266(*)	,348(**)	,392(**)	,573(**)	,300(**)	,309(**)	0,213	,282(*)	,391(**)	,319(**)	0,194
	Sig.(2-tailed)	0	0	0	.	0	0,019	0,002	0	0	0,008	0,006	0,063	0,013	0	0,005	0,091
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S5	Cor.Coe.	,458(**)	,538(**)	,559(**)	,455(**)	1	,310(**)	,335(**)	,241(*)	,589(**)	0,111	0,11	0,211	,257(*)	,533(**)	0,121	0,144
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	.	0,006	0,003	0,035	0	0,335	0,339	0,065	0,024	0	0,296	0,211
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S6	Cor.Coe.	,457(**)	,406(**)	,402(**)	,266(*)	,310(**)	1	,275(*)	0,209	,227(*)	,286(*)	0,022	,240(*)	,408(**)	,316(**)	,288(*)	0,07
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,019	0,006	.	0,015	0,069	0,047	0,012	0,849	0,036	0	0,005	0,011	0,544
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S7	Cor.Coe.	,277(*)	,578(**)	,412(**)	,348(**)	,335(**)	,275(*)	1	,729(**)	,530(**)	,489(**)	,393(**)	,240(*)	,380(**)	,475(**)	,298(**)	0,109
	Sig. (2-tailed)	0,015	0	0	0,002	0,003	0,015	.	0	0	0	0	0,036	0,001	0	0,008	0,345
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S8	Cor.Coe.	0,215	,548(**)	,488(**)	,392(**)	,241(*)	0,209	,729(**)	1	,501(**)	,552(**)	,372(**)	0,17	,376(**)	,501(**)	,241(*)	-0,004
	Sig. (2-tailed)	0,061	0	0	0	0,035	0,069	0	.	0	0	0,001	0,14	0,001	0	0,035	0,974
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S9	Cor.Coe.	,451(**)	,618(**)	,556(**)	,573(**)	,589(**)	,227(*)	,530(**)	,501(**)	1	,341(**)	,263(*)	0,089	,418(**)	,498(**)	0,08	,226(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0,047	0	0	.	0,002	0,021	0,44	0	0	0,488	0,048
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S10	Cor.Coe.	,247(*)	,468(**)	,432(**)	,300(**)	0,111	,286(*)	,489(**)	,552(**)	,341(**)	1	,261(*)	,388(**)	0,223	,369(**)	,227(*)	0,1
	Sig. (2-tailed)	0,03	0	0	0,008	0,335	0,012	0	0	0,002	.	0,022	0	0,051	0,001	0,047	0,387
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S11	Cor.Coe.	,228(*)	,287(*)	,383(**)	,309(**)	0,11	0,022	,393(**)	,372(**)	,263(*)	,261(*)	1	,236(*)	0,089	0,183	0,213	0,006

	Sig. (2-tailed)	0,047	0,011	0,001	0,006	0,339	0,849	0	0,001	0,021	0,022	.	0,039	0,44	0,111	0,063	0,957
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S12	Cor.Coe.	,443(**)	,299(**)	,370(**)	0,213	0,211	,240(*)	,240(*)	0,17	0,089	,388(**)	,236(*)	1	0,153	0,093	0,187	-0,146
	Sig. (2-tailed)	0	0,008	0,001	0,063	0,065	0,036	0,036	0,14	0,44	0	0,039	.	0,185	0,422	0,103	0,205
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S13	Cor.Coe.	,317(**)	,398(**)	,415(**)	,282(*)	,257(*)	,408(**)	,380(**)	,376(**)	,418(**)	0,223	0,089	0,153	1	,323(**)	,330(**)	-0,156
	Sig. (2-tailed)	0,005	0	0	0,013	0,024	0	0,001	0,001	0	0,051	0,44	0,185	.	0,004	0,003	0,176
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S14	Cor.Coe.	,346(**)	,553(**)	,481(**)	,391(**)	,533(**)	,316(**)	,475(**)	,501(**)	,498(**)	,369(**)	0,183	0,093	,323(**)	1	,246(*)	,233(*)
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0	0	0,005	0	0	0	0,001	0,111	0,422	0,004	.	0,031	0,042
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
S15	Cor.Coe.	,361(**)	,305(**)	,358(**)	,319(**)	0,121	,288(*)	,298(**)	,241(*)	0,08	,227(*)	0,213	0,187	,330(**)	,246(*)	1	0,035
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,007	0,001	0,005	0,296	0,011	0,008	0,035	0,488	0,047	0,063	0,103	0,003	0,031	.	0,764
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Baglilik Ort.	Cor.Coe.	-0,013	0,032	0,17	0,194	0,144	0,07	0,109	-0,004	,226(*)	0,1	0,006	-0,146	-0,156	,233(*)	0,035	1
	Sig. (2-tailed)	0,909	0,783	0,14	0,091	0,211	0,544	0,345	0,974	0,048	0,387	0,957	0,205	0,176	0,042	0,764	.
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Performans Ort.	Cor.Coe.	,673(**)	,830(**)	,806(**)	,694(**)	,560(**)	,474(**)	,711(**)	,659(**)	,657(**)	,565(**)	,472(**)	,435(**)	,560(**)	,626(**)	,510(**)	0,086
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,456
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																	
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																	

ÖZGEÇMİŞ

Tuğçe KAFDAĞLI 1982 yılında Ankara’da doğdu. 1997-2000 seneleri arasında İstanbul İstek Vakfı Özel Atanur Oğuz Lisesi’nde lise öğrenimini tamamladı. 2004 senesinde İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü’nden Sosyolog ünvanı ile mezun oldu. Aynı sene DenizBank İnsan Kaynakları-Eğitim Bölümü’nde iş hayatına başladı. Profesyonel iş hayatında İnsan Kaynakları konusunda uzmanlaşmak isteyen KAFDAĞLI, 2004 senesinde Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisans programına katıldı. Bu programdaki derslerini tamamlamasının ardından 2006 senesinde evlenerek Ankara’ya yerleşti. Aynı sene çalışmaya başladığı ATÜ Turizm İşletmeciliğinde halen İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görevini sürdürmektedir.