



**T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL BAĞLILIĞIN
BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA: OSMANIYE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Celal ÖZDEMİR

OSMANIYE / 2018

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL BAĞLILIĞIN BİREYSEL
PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: OSMANİYE
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Celal ÖZDEMİR

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Bilge AKSAY

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ

OSMANİYE / 2018

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
(Danışman)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Bilge AKSAY

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAŞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

25.../07/2018

Doç. Dr. Müjdat AVCI
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 26/06/2018

Mehmet Celal ÖZDEMİR

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL BAĞLILIĞIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: OSMANİYE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Mehmet Celal ÖZDEMİR

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Haziran 2018, 88 sayfa

Örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasındaki ilişki, ulusal ve uluslararası akademik literatürde hizmet sektörü üzerinde sıkça çalışılan bir alandır. Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yeri bulunan belediyelerde ise yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada, öncelikle örgütsel bağlılık ve bireysel performans kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin (n=260) örgütsel bağlılıklarını ölçmede Başol ve Yalçın (2009) tarafından Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların bireysel performansının ölçülmesine yönelik kullanılan ölçek formu ise Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından yapılan bireysel performans ölçeğidir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasında anlamlı, pozitif ancak zayıf düzeyde bir ilişki $r=0,293$, olduğu saptanmıştır. Bu çalışma belediyelere hizmet verimliliğini ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada kaynak niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, bireysel performans.

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE INDIVIDUAL PERFORMANCE EFFECT OF
CORPORATE GOVERNANCE ON LOCAL GOVERNMENTS: THE SAMPLE
OF OSMANIYE MUNICIPALITY****Mehmet Celal ÖZDEMİR****Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Sciences****Master Thesis, Business Administration Degree****Advisor: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ****June 2018, page 88**

The relationship between organizational commitment and individual performance is a frequently studied field in the service sector in national and international academic literature. The studies conducted on in the municipalities, which have an important place in the service sector, seem to be inadequate. The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between organizational commitment and individual performance of employees Osmaniye Municipality. In this study, firstly the concepts of organizational commitment and individual performance were emphasized and then the relationship between these concepts was examined. An organizational commitment scale consisted 18 items, that reliability and validity studies were conducted was used by Başol and Yalçın (2009) to measure the organizational commitment of the workers (n = 260). The scale form used to measure the individual performance of the employees is the individual performance scale made by Ceylan and Ulutürk (2006) in Turkish reliability and validity study. As a result of the research, it was determined that there is a meaningful positive but weak relationship $r = 0,293$ between organizational commitment and individual performance. This study is a source for improving service productivity and employee organizational commitment to municipalities.

Key Words: Organizational commitment, individual performance.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı yerel yönetimlerde faaliyet gösteren Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile bireysel performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kariyer yönetimi uygulamaları ile birlikte performansa dayalı bir örgütün; amacı, önemi ve kazanımları ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘performans’ ilişkisi içerisinde incelenmesinin, gerek örgütler gerekse de araştırmacılar tarafından araştırılmasının önemini vurgulamaktır.

Yüksek lisans eğitim sürecimin en başından yaklaştığım son noktaya dek desteklerini ve ilgisini esirgemeyen ayrıca araştırmamın gerçekleşmesinde büyük katkıları olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim ve öğretim hayatım boyunca her daim en kalbi duygularıyla yanımda olan ve bugün bu araştırmamın da tamamlanmasında her türlü imkânı sağlayan varlıklarıyla onur ve gurur duyduğum sevgili aileme de teşekkür ederim.

Mehmet Celal ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Araştırmanın Metodolojisi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	6
2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	7
2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	8
2.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	8
2.1.4. Wiener'in Sınıflandırması	9
2.1.5. Becker Yaklaşımı	10
2.1.6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	10
2.1.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	11
2.1.8. Allen ve Meyer Yaklaşımı	12
2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	20
2.2.1. Kişisel Faktörler	20
2.2.2. Örgütsel Faktörler	22
2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	23
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	25

BÖLÜM III

BİREYSEL PERFORMANS

3.1. Performansın Tanımı	27
3.2. Performans Ölçümünün Önemi	29

3.3. Performansı Etkileyen Faktörler	30
3.3.1. Kişisel Faktörler	32
3.3.2. Örgütsel Faktörler	35
3.3.3. Çevresel Faktörler	39
3.4. Performans Değerlendirme Süreci	39
3.4.1. Standartların Saptanması.....	40
3.4.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterler.....	41
3.4.3. Değerlemecileri Belirleme Süreci.....	42
3.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	46
3.5.1. Halo Etkisi.....	46
3.5.2. Belirli Puanlara Yönelme.....	47
3.5.3. Kişisel Önyargılar	47

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	49
4.2. Araştırmanın Önemi.....	50
4.3. Araştırmanın Kapsamı	50
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	50
4.4.1. Verileri Toplanması	51
4.4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	51
4.4.3. İşlem Veri Analizi Teknikleri	52
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	52
4.5.1. Demografik Veriler	52
4.5.2. Güvenilirlik Analizi	54
4.5.4. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Veriler.....	63
4.5.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	66
4.5.6. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	68

SONUÇ VE ÖNERİLER	72
--------------------------------	-----------

KAYNAKÇA.....	77
----------------------	-----------

EKLER	86
--------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ	89
-----------------------	-----------

KISALTMALAR

- B** : Artış Miktarı
- BPÖ** : Bireysel Performans Ölçeği
- F** : Regresyon Katsayısı
- H** : Hipotez
- N** : Örneklem Sayısı
- ÖBÖ** : Örgütsel Bağlılık Ölçeği
- p** : Anlamlılık Düzeyi
- R** : Korelasyon Katsayısı
- R²** : Determinasyon Katsayısı
- s.** : Sayfa
- SPSS** : Statistical Package for Social Sciences
- t** : Anlamlılık Testi
- Vd.** : Ve diğerleri
- α** : Cronbach's Alpha Katsayısı

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Demografik Verilerinin Dağılımı.....	54
Tablo 2. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	55
Tablo 3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	56
Tablo 4. Cinsiyete Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması	56
Tablo 5. Yaş Faktörüne Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması	57
Tablo 6. Medeni Duruma Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması	59
Tablo 8. Kurumda Çalışma Sürelerine Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	61
Tablo 9. Kadro Durumuna Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması	62
Tablo 10. Çalışanların Bireysel Performans Düzeyleri.....	63
Tablo 11. Cinsiyete Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	63
Tablo 12. Medeni Duruma Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	64
Tablo 13. Yaş Durumuna Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	64
Tablo 14. Eğitim Durumlarına Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	65
Tablo 15. Kurumda Çalışma Süresine Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	65
Tablo 16. Kadro Durumuna Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması.....	66
Tablo 17. Korelasyon Analizi	67
Tablo 18. Duygusal Bağlılığın Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 19. Normatif Bağlılığın Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 20. Devam Bağlılığının Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 21. Genel Örgütsel Bağlılığının Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Perçin ve Özkul, 2009).....	7
Şekil 2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Özutku, 2008).....	13
Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Eğilmezkol, 2011).....	18



BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte örgütler daha karmaşık bir hal almıştır. Bu noktada örgütsel bağlılık konusunun önemi artmıştır. Bu dönemde örgüt çalışanlarının daha fazla motive olmaları ve inisiyatif almaları beklenmektedir. Çalışanların yeteneklerini üst düzeyde geliştirdiği örgüt başarısı üzerinde nasıl etkiliyse, çalışanların örgüte bağlılığı da örgüt başarısı üzerinde etkili olan faktörlerdendir. Başarılı bir işletmenin oluşturulabilmesi için örgütün, sosyal ve ekonomik performansı dikkate alınması ve çalışan istek ve şikâyetlerine göre çalışan bağlılığına yatırım yapılması gerekmektedir.

İş görenlerin işlerinde gösterdiği performans düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki son yıllarda önem kazanan bir konudur. Örgütsel bağlılık genel olarak bağlılığın çalışan devriyle ilişkisi ve örgüte yüklediği maliyetler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu durum örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişkinin arka planda kalmasına neden olmuştur. Çalışanların işlerinde gösterdiği performans da örgütler açısından en az çalışan devri kadar önemlidir. Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam taşımaktadır ve örgütsel yaşamın merkezinde yer almaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümü de olan birinci bölümde çalışmaya dair genel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, performansın tanımı, performansın ölçümü, performansa etki eden faktörler, performans değerlendirme süreci ve performans ölçümünde yapılan hatalar yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde, örgütsel bağlılığın bireysel performansa etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yerel yönetimlerde faaliyet gösteren Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile bireysel performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Belediyeler yerel yönetimler içerisinde topluma hizmet üreten devlet organlarıdır. Temel amaçları toplumun istek ve beklentilerini karşılamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi, belediyelerin sahip olduğu iş görenler ile doğrudan ilişki içerisinde olduğu dolayısıyla belediyeler de mal ve hizmet üreten diğer kurumlar gibi iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadır. İş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması motivasyon ve tatmini artıracak ve buna bağlı olarak bireysel performanslar artacaktır. Bu durum belediyelerde hizmet verimliliğinin ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın kavramsal kısmının oluşturulmasında genel tarama metodu kullanılmıştır. Araştırma ölçtüğü özellikler açısından nicel araştırmalar içerisinde yer almaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışanların ölçekleri ve görüşme formunda yer alan soruları içtenlikle ve yansız bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmektedir.

2. Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubunun sonuçların genellenmek istendiği evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırma yerel yönetimler içerisinde faaliyet gösteren ‘‘Osmaniye Belediyesi’’ iş gören 260 kişi ile sınırlandırılmıştır. Bu kurumda çalışan işgören sayısı ve toplanan veri bu sınırlamayı mecburi kılmıştır.

Araştırmada elde edilen örgütsel bağlılık ve bireysel performans ölçeklerinin ölçtüğü özellikler, öğrencilere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan sosyodemografik bilgi formu ile elde edilen verilerle, sınırlıdır.



BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ortaya konulmuştur. Zamanla, Allen ve Meyer (1991) gibi birçok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramı araştırmıştır.

Buchanan'a (1974) göre örgütsel bağlılık; örgüte sadakat, örgütsel özdeşleşme ve işi özümseme gibi öğelerin bütünüdür. Çalışan ve örgütün niyet ve önemine göre biçilen görev ve menfaat temelindeki önemlerinden farklı olarak örgütün kendisine partizanca içselleştirerek bağlanmasıdır (Buchanan, 1974). Gaertner ve Nollen (1989) ise herhangi bir menfaat gözetmeksizin kendi arzusuyla bağlı olduğu örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmeyi örgütsel bağlılık olarak nitelemiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı işi yapanın örgüte olan inancından, adanmışlığından daha fazlasını açıklayan bir kavramdır. İş görenin örgüte olan samimiyeti, ait olduğu örgütün başarılı olması için gösterdiği çaba olarak nitelendirilmektedir. İş görenlerin örgütsel bağlılığı, iş görenin yaşı, örgüt içerisindeki konumu, yöneticilerinin liderlik davranışları gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Sariboğa, 2017, s.11).

Örgüte olan bağlılık aynı zamanda iş görenin üzerine düşen sorumluluğu eksiksiz bir şekilde yerine getirmesidir. İş görenin işe vaktinde gelme, işi aksatmama ve iş için belirtilen kuralları benimseme gibi tutarlı ve disiplinli davranışları da örgütsel bağlılık kapsamındadır. İşgörenin örgütün ürün ve hizmet kalitesini artırmak için gösterdiği çaba da örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilir (Bayram, 2005, s.125).

Örgütsel bağlılık kavramı davranışsal olarak bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki noktaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan bireysel yaklaşımda, işe yeni alınan personele işi öğretmek amacı vardır. Diğer yaklaşım olan grup yaklaşımına göre ise örgüt bir bütün olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşım türünde bireyin fayda görmesinden çok, örgütte verimlilik ve performansta iyileştirme, iş görenin güvenliğini

sağlama ve iş görenlerin temsil edilmesi gibi tüm örgütü ilgilendiren davranışları kapsamaktadır (Ceylan ve Demircan, 2002, s.60).

Davranışsal temelde örgütsel bağlılık bireysel ve grup seviyesinde olmak üzere iki noktaya odaklanır. Bireysel yaklaşım, ise yeni başlayanın henüz tecrübe kazanmamış çalışanına işi en iyi şekilde öğretmektir. Grup yaklaşımı ise adından da anlaşıldığı üzere örgütü bir bütün olarak duyumsamaktır. Bu yaklaşımda amaç bireyin yarar görmesinden çok örgütün verimliliğini arttırmak performansta ise bireyi daha iyi bir duruma getirme, çalışanın güvenliğini sağlama gibi bunları özümseyen bütün örgütsel davranışları içermektedir (Ceylan ve Demircan, 2002, s.61).

Çalışanın örgüt bağlılığı farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şöyle ifade edilmiştir;

- Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutumu
 - Örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının uyumluluğu
 - Belirli bir örgütte birlikte olma hali
 - Belirli bir örgütte birlikte olarak, beklentilerini karşılama hali
 - Bireyin işten ayrılma durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetler
 - Bireysel değer ve ilkelerin baskısıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi
- (Meyer ve Allen, 1997, s.92).

Bu nitelendirmelerden yola çıkarak örgütsel bağlılığın üç boyutunu: duygusal bağlılık, etik sebeplerden dolayı bağlılık (moral obligation) ve örgütten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetten kaynaklanan bağlılık olarak tanımlayabiliriz (Meyer ve Allen, 1997, s.93).

İş görenin örgütü benimsemesi, örgütten hoşnut olması duygusal bağlılık olarak değerlendirilebilir ve bu bağlılık örgütle kendini eş tutması ve örgütün çalışmalarını da benimsemesini içermektedir. Cohen (1992) bu şekilde bağlılıkları olan iş görenlerin örgütle iş yapmayı sürdürmelerinin sebebi “çünkü çalışmak istiyorlar” olarak kısaca ifade etmiştir. Devam bağlılığı örgütten ayrılma durumunda iş görenin önüne çıkacak maliyetlerle ilgilidir. Bu türden bağlılık gösteren iş görenlerin bağlılık sebebi gereksinimden meydana gelmektedir. Normatif bağlılık ise işi yapan bakımından, işi sürdürmeyi ahlaki bir mecburiyet olarak görmeleri ilişkilidir. Meyer ve Allen (1997)

normatif bağıllığı yüksek olan çalışanın, örgütte devam etmeyi ve işi yapmayı ahlaki mecburiyet olarak algıladıklarını ifade etmektedir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık tanımındaki farklılıklar örgütsel bağlılık yaklaşımını açıklarken farklı sınıflandırmalar yapılmasına da etki etmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak literatürde üç farklı sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (Türkkan, 2017, s.29).

Çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirirken davranışsal ya da tutumsal gerekçeleri bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel davranış alanında çalışma yapanlar tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar ve örgütsel psikoloji alanındakiler daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadırlar (Boylu, Pelit, ve Güçer, 2007, s.58).

Tutumsal Bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. İnce ve Gül (2005), çalışanın örgütle arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları göstermeye yönelmesini sağlayacağını belirtmiştir. Çalışanın bu davranışları; örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardır.

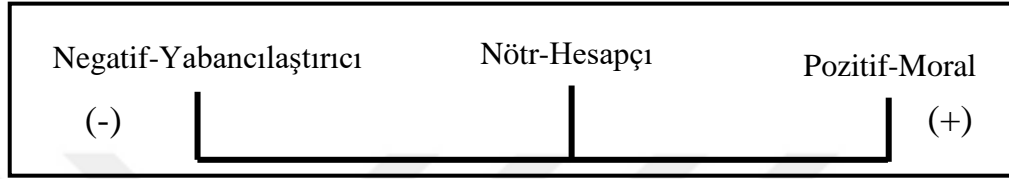
Davranışsal Bağlılık yaklaşımı temelde sosyo-psikolojik perspektife dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık üzerine araştırma yapan sosyal-psikologlar bireyin örgüte bağlanmasının nedeninin örgütün hedef, amaç, faaliyet veya işgörene davranışları olmadığı, bağıllığın nedeninin işgörenin geçmişteki davranışları olduğu görüşündedir (Mowday, Steers ve Porter, 1982, s.84).

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı, işgörenlerin farklı örgütsel unsurlar nedeniyle örgüte bağlılık gösterebileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütün yapısındaki farklı kademeler, gruplar, örgütün çevresel konumu işgörenin bağıllığının kaynağı olabilir. Reichers (1985), örgütün sunduğu hizmet veya malın piyasada kaliteli olarak algılanmasının işgörenlerin bir kısmı açısından bağıllık nedeni olabileceği gibi kalan işgörenler açısından bağıllık nedeni sayılmayabileceğini ifade etmiştir.

2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975) çalışmasında örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte bağlılığı olarak üçe ayırmış ve bunları “negatif-yabancılaştırıcı”, “nötr-hesapçı”, “pozitif-moral bağlılık” olarak isimlendirmiştir (Gürsel, 2017, s.7).

Şekil 1'e göre en uçta yabancılaştırıcı (negatif), ortada hesapçı (nötr) ve en uçta moral (pozitif) bağlılığı bulunmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009, s.9).



Şekil 1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Perçin ve Özkul, 2009)

Buna göre (Perçin ve Özkul, 2009);

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgören örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak düşündüğü zaman meydana gelmektedir. Bu bağlılıkta işgören, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgütte kalmaya zorlanmaktadır.

Hesapçı bağlılık, işgörenler bağlılık düzeylerini güdülerini tatmin edecek biçimde ayarlayabilirler. İşgörenin kendisine verilecek iş ile bu işe karşılık verilecek ücrete dayalı olarak uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır.

Moral bağlılık, işgörenlerin örgütteki mevcut olan koşulları ve değerleri benimsediği ve örgüte bağlılığı ücretteki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta işgören, örgütün amaçlarını ve işini değerli bulmakta bu nedenle örgütte kalmaya devam etmektedir.

Penley ve Gould (1988), Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yönelik olarak bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Etzioni'nin modelinin alinyasında fazla önemsenmediğini, modelin bazı noktalarının anlaşılmadığını ve karmaşıklık olduğunu, ancak modelin örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması açısından önemli bir çalışma olduğunu ifade etmişlerdir.

2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bağ şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayrılmaktadır (Koç, 2017, s.14).

Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerlerden ziyade belirli ödülleri almak için oluşur. Bu bağlılık türünde cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği söz konusudur

Özdeşleşme bağlılığı, çalışanın diğerleriyle doyum sağlayan bir ilişki kurması ya da bu ilişkiyi sürdürmesi için oluşmaktadır. Bu şekilde çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyar.

İçselleştirme bağlılığı, örgütsel ve bireysel değerlerin uyumuna dayanır. Bu boyuta ilişkin davranış ve tutumlar, çalışanın iç dünyasını örgütteki diğer insanların değerleriyle uyumlu kılmasıyla gerçekleşir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.494)

Yukarıda bahsedilen boyutlar, örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız ve farklı boyutlarını temsil etmektedirler. Ancak psikolojik bağın boyutlarının ve temellerinin kişiden kişiye veya kendiliğinden değişebileceği unutulmaması gereken önemli bir noktadır (Gül, 2002, s.43).

2.1.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı; "işgörenin, işleri yapması için gerekli olan emek, zaman ve örgüte olan bağlılığını istenilen düzeyde vermek için gösterdiği gayret" olarak tanımlamaktadır. Kanter, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmanın yanı sıra kendi beklentilerini karşılamak için de örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kuracağını, kurdukları ilişkiler sonucunda kişiliklerine uygun davranışlar sergileyeceklerini öne sürmektedir (Kanter, 1968, s.500).

Kanter (1968), farklı bağlılık türlerinin örgütlerin işgörenden farklı beklentilerinin sonucunda ortaya çıktığını savunmuş ve üç bağlılık türü belirlemiştir (Güney, 2011, s.285).

Devam bağıllığı, örgütün yaşamını devam ettirmesi için işgörenin kendisini adanmışlığını ifade eder. İşgörenler, bir örgüte dahil olmak ve orda kalmak adına özveride buldukları zaman, örgütün yaşamını devam ettirmesinin getireceği yüksek maliyet, ayrılmayı güçleştirecek özverilerde bulunmaları ve kişisel yatırımlar yapmalarını nedeniyle örgütlerine bağıllıklarını devam ettirirler.

Birleşme bağıllığı, işgörenin önceki sosyal bağlarından feragat etme veya örgüt içindeki grup birliğini arttıran törenlere katılma ile örgüt içi ilişkilerinin güçlendiğini ifade eder. Bu gibi çabaların grup üyeleri arasındaki dayanışmayı güçlendirerek kenetlenme bağına oluşturduğunu belirtir.

Kontrol bağıllığı, işgörenin davranışını arzu edilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel normlara uyum göstermesini ifade etmektedir. İşgörenin, örgütün kuralları ve değerlerinin olumlu davranışlara yönelten önemli bir rehber olduğuna inanma düşüncesinin gelişmesi sonucu oluşan bir bağıllıktır. Bu bağıllıkta işgören önceki kurallarını ve değerlerini reddedip örgütün kuralları ve değerlerine göre kendi düşüncelerinin yeniden belirlenmesinden kaynaklandığını düşünür.

Kanter, bu üç bağıllık türünün aralarında ilişki olduğunu savunmuştur. Örgütler bağıllığı geliştirmek için bu üç yaklaşımı aynı anda kullanmalıdırlar. Bu üç bağıllık boyutundan her biri bireyin örgüte karşı olan bağıllıklarını artırma açısından, diğerlerini güçlendirmektedir (Gürsel, 2017, s.8)

2.1.4. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener yaptığı sınıflandırmayla araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık ayrımını temel alan kuramsal bir model oluşturmuştur. Araçsal bağıllık; yararcı, hesapçı, kendi çıkar ve ilgisine dönük olmayı ifade eder. Araçsal güdüleyici faaliyetler kişinin kendisine yönelimidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.43-44).

Örgütsel bağıllık, moral ya da değer temeline dayanan bir güdülenmeyle oluşur. Örgütsel bağıllığı oluşturan içselleştirilmiş baskılar, inançlar yaratılarak çalışanın örgüt amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlanır. Örgütsel bağıllık faaliyetleri, örgütsel eğilimler taşır (Wiener, 1982, s.420)

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. (Bayram, 2005, s.132).

2.1.5. Becker Yaklaşımı

Tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılan, Becker'in yan bahis yaklaşımı bağlılığın davranışsal boyutunda ele alınmaktadır. Bu yaklaşım temelini ekonomik nedenlere dayandırmakta ve birey örgütten ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmektedir (Türkkan, 2017, s.35)

Becker'a göre örgütsel bağlılık işgörenin işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler karşısında ne şekilde bir davranış göstereceği ile ilişkilidir. Bu maliyetleri işgörenin işyerine olan yatırımları olarak incelemiş ve yan bahisler kavramını kullanmıştır. Becker (1960), işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarının toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimler olmak üzere dört farklı kaynaktan oluştuğunu belirtmiştir.

Toplumsal Beklentilerin sosyal ve manevi yaptırımları olması nedeniyle birey örgütte kalmaya devam edebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Emeklilik için yapılan maaş kesintilerinin işten ayrılma durumunda geri alınamaması gibi bürokratik düzenlemeler dolayısıyla birey örgütte kalmaya devam edebilir.

Sosyal Etkileşim: Bireyin etkileşimde olduğu kişiler üzerinde oluşturduğu algının değişmemesi adına örgütte kalmaya devam edebilir.

Sosyal Roller: Birey, mevcut sosyal rolüne alışmış olması ve farklı bir sosyal pozisyona geçişi uyum sağlayamayacağına inanması nedeniyle örgütte kalmaya devam edebilir.

2.1.6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik araştırmalarında örgütsel bağlılığı, birbirinden farklı iki olguyla tanımlamışlardır. Bunlar; tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır.

Staw'a göre, tutumsal bağlılık yaklaşımı, gerek bireyin kendi bağlılığını değil, sadece iş gören olarak bağlılığını ele alması, gerekse de bağlılığın hedeflerin özdeşleştirilmesi, devamlı üyelik arzusu gibi birbirinden farklı boyutlarını tek bir boyuta indirmesi yüzünden problemlili bir yaklaşımdır. Staw ve Salancik, tutumsal bağlılık yaklaşımına karşılık davranışsal bağlılık yaklaşımını önermişlerdir. Bu yaklaşım, bireyin geçmiş davranışlarının onu örgüte bağlaması sürecine odaklanmaktadır (Gürsel, 2017, s.12)

Becker tarafından yapılan araştırmalar, davranışsal bağlılığı ele alan ilk araştırmalardır. Bu araştırmalarda Becker bağlılığı, çalışanların örgütle yan-bahisler (side-bets) yaptığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Yan-bahis fikri, önceki konu dışı hareketlerin ve ödüllerin, bireyin gelecek davranışlarındaki özgürlüğünü bir derece kaybetmesine yol açacak şekilde belli bir davranış biçimine bağlanması sürecini temsil etmektedir. Örneğin; çalışan kendisine yapılan daha iyi bir maaşlı iş teklifini, şu anda çalıştığı örgütteki beklentileri ve alışkanlıkları için reddetmektedir. Dolayısıyla, bu teorinin temel yapısına uygun düşecek şekilde bireyin örgütte geçirdiği süre ve yaptığı yatırımlar arttıkça bireyin bulunduğu örgütte kalma olasılığı artar denebilir (Türkkan, 2017, s.37)

Salancik örgütsel bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak nitelendirmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir (Güney, 2011, s.287)

2.1.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki yaklaşım boyutlarını ele alarak örgütsel bağlılığın ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutlu olduğunu ileri sürmektedir (Penley ve Gould, 1988, s.45).

Ahlaki bağlılık, işgörenin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek onlarla özdeşleşmesi ve bunun bir sonucu olarak kendisini örgüte adanması, örgütün devamı için sorumluluk yüklenmesi ve örgütü gönüllü olarak desteklemesidir. İşgören örgütün amaçlarını ve hedeflerini özümlediğinden dolayı, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için fazladan emek sarf etmeyi, kendisine tanımlanan görevleri severek ve

isteyerek yapmayı kendisi açısından sorumluluk olarak kabul etmektedir. Bu bakımdan ahlaki bağımlılık, örgüt ile İşgören arasında gerçekleşen duygusal bir bağlılıktır (Bakan, 2011, s.89).

Çıkarıcı bağıllık, işgörenin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşması için harcadığı emek, zaman, bilgi ve tecrübe gibi katkılar karşılığında örgütten sağlayacağı ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri bağıllık türüdür. İşgören, maddi ve manevi getiriler karşılığında örgüte bağlı olmayı bir araç olarak görmektedir (Gürsel, 2017, s.10)

Yabancılaştırıcı bağıllık, İşgörenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağıllıkları ile birlikte alternatif iş imkânlarının olmadığı algısına sahip olmasının sonucu olarak ortaya çıkan bağıllıktır. İşgören, örgütteki ödüllendirme anlayışını beğenmediği zaman farklı iş imkânları arayacak ve herhangi bir sonuca ulaşamadığında mevcut örgüte zorunlu olarak bağlı kalacaktır. Gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevresi üzerinde etkisi olmadığını düşünen işgörenin örgüte bağlanma gereksinimi duyması sonucunda oluşan bağıllık türü yabancılaştırıcı bağıllıktır (Tekin, 2002, s.34).

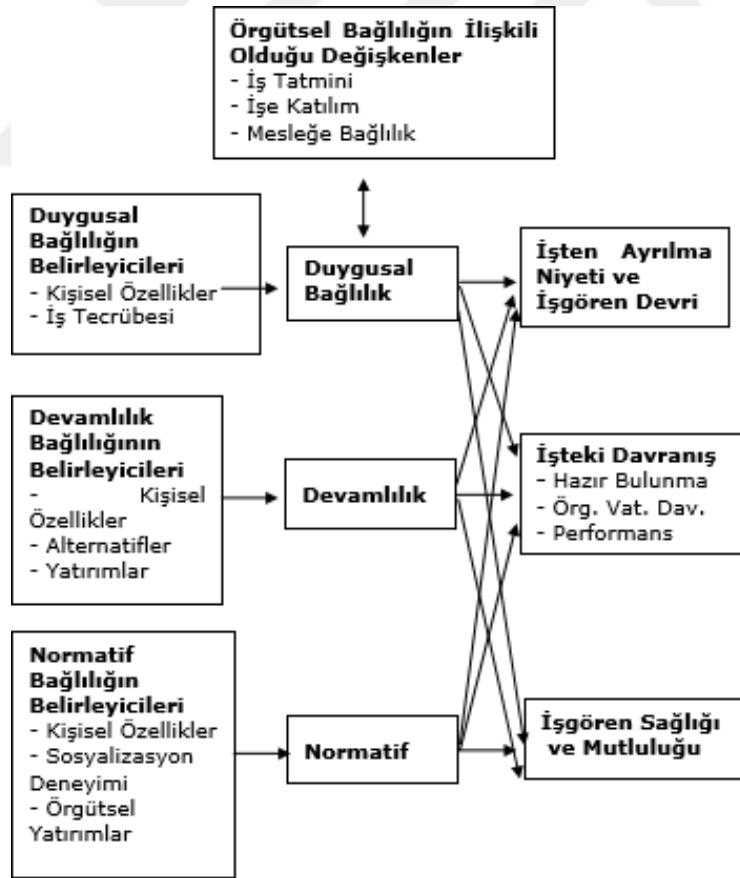
2.1.8. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağıllık; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Göstergesi ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Allen ve Meyer (1990), örgüte bağıllığın üç unsurdan meydana geldiği ifade etmektedir. Bu unsurlar:

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek ve arzu duymadır.

Allen ve Meyer örgütsel bağıllık modelini duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olarak üç boyutta incelemiştir. Bu üç boyutun ortak özelliği; çalışanların örgütle olan ilişkilerini yansıtan ve bireylerin örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da bitirilmesi konusundaki kararlarını içeren psikolojik bir yapı olarak değerlendirilmesidir. Bununla birlikte her bağıllık boyutunun kendine özgü psikolojik bir altyapısı bulunmaktadır. Güçlü duygusal bağıllığı olan çalışanlar, “bu örgütte kalmayı istiyorum”, güçlü devam bağıllığı içindeki çalışanlar, “bu örgütte kalmaya ihtiyacım var” ve normatif bağıllıkla hareket eden çalışanlar da, “bu örgütte kalmak

zorundayım” şeklinde sloganlaştırılabilecek bir düşünce yapısı ile örgütte kalırlar (E.L. ve Yoon, 1996, s.91). Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık gruplandırmasının başka gruplandırma teknikleriyle beraber açıklanmamasının asıl nedeni, bu gruplandırmanın en çok benimsenen gruplandırma olması ve bu işte örgütsel bağlılığın bu gruplandırması esas alınarak anket çalışmasının gerçekleştirilmesidir. Bilimsel çalışmalarda en çok kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğini geliştiren Allen-Meyer, başlarda iki çeşit örgütsel bağlılığı içeren bir yöntem tasarlamışlardır. Bu yöntemi geliştirirken davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar ile onların eksikliklerini giderici durumlarını beraber değerlendirmiştir. İlk tip olarak “duygusal bağlılık”, ikinci tip olarak “devamlılık bağlılığı” diye gruplandırmışlardır. Sonraki aşamada bu modele “ahlaki ya da normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü tipi de ilave etmişlerdir (Eğilmezko1, 2001, s.48). Üç temel unsur “zorunluluk” , “algılanan maliyet” ve “arzu ve istekler” olmak üzere bu bağlılığın en asli unsuru olarak bulunmaktadır (Özutku, 2008, s.80). Şekil 2’de bu durumu daha iyi açıklamaktadır.



Şekil 2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Özutku, 2008)

Çalışanın davranışları üzerinde duygusal bağlılığın en çok etkili olduğu, ardından normatif bağlılığın etkili olduğu düşünülmektedir. Meyer vd.'nin 2002 yılında yaptığı incelemede devam bağlılığının işi yapanın davranışları ile negatif yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Özutku, 2008). Özetle Allen-Meyer, örgütsel bağlılığı normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç tür olarak sınıflandırmıştır. Bu üç farklı örgütsel bağlılık sınıflandırmasının dört eş niteliği mevcuttur. Bunlar (Koç, 2017, s.26):

- Psikolojik hali yansıtırlar,
- Örgüt ile kişi arasındaki ilişkileri ortaya çıkarırlar,
- Örgüt bağlılığını sürdürme kararıyla ilişkilidirler,
- İşgücü devamlılığını eksiltici tesirleri bulunur

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık kapsamının benzer yönlerinin olmasına karşın, her birinin çeşitli deneyim ve uygulamalara bağlı olarak ilerlettiği ifade etmiştir. Bu nedenle her birinin psikolojik nitelikleri birbirinden ayrıdır (Gürsel, 2017, s.18). Aşağıda bu üç bağlılık kapsamı aşamalı olarak ifade edilmiştir.

1.2.8.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, en kuvvetli ve en istenilen örgütsel bağlılık türüdür. Bazı kaynaklarda “tutumsal bağlılık” olarak değinilmiştir. *“Burada çalışıyorum çünkü burada iş eğlenceli ve buradaki insanlar harika”* cümlesi duygusal bağlılığı olan kişinin söyleyeceği bir cümledir. İş yapanın tutumları ile örgütün tutumları birbiriyle eş olduğu durumda işi yapan örgütüne duygusal olarak sadakat göstermektedir (Demirel, 2008, s.184). Örgütteki işin durumu, arkadaş ortamıyla ve işi yapanın hisleriyle ilişkilidir. İş yapanın kendini işe yoğunlaştırması, çalışma arkadaşlarına, mesleğine ve işine bağlılıktan dolayı oluşan haz ile ilgilidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.44). Duygusal bağlılığı olan iş gören, örgütsel hedefleri, amaçları, stratejileri, kuralları, politikaları, normları, değerleri ve ilkeleri özümseyip onlarla özdeşleşir. Örgütün faaliyetlerini ve işlemlerini içten onaylayarak ve örgütle kimlik özdeşliği oluşturur. Bu nedenle yöneticilerine ve örgütüne sevgi ve saygı göstererek, onlara güvenmekte ve örgütün stratejisini, kültürel değerlerini, vizyonunu ve misyonunu paylaşmaktadır.

Duygusal bağlılıkta işi yapan, tercihiyle ve kendi arzularıyla örgütte bulunmaya devam etmektedir. Kendi mesuliyetlerini yerine getirip örgütün hedeflerine varmasında

örgüte destekçi olurlar. Bu nedenle işlerinde sürekliliği sağlarlar. Çalışma güdüsü başka iş görenlere oranla daha üst düzeydedir. Duygusal bir bağlılığı olan iş gören, örgütünü toplum, çevre ve kendisi için olmazsa olmazı olarak görmekte ve bu nedenle örgütüne emek verilip, örgütünün gururlandırılması gerektiği inancındadır. Örgüt liderlerini de karizmatik bir hâkimiyet olarak özümsemektedirler. Ait olduğu örgüte duygusal bağlılık geliştiren işçinin, vakti geldiğinde kendi menfaatlerini bir tarafa atarak ve yönetici ile örgütlerine emek vermekten sevinç hissetmektedir. Duygusal bağlılığın tanımlayıcıları, kişisel özellikler, iş tecrübesi, işle ilgili özellikler ve yapısal özellikler olarak dört grupta bir araya getirilmiştir (Özutku, 2008, s.85).

Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılığın meydana gelmesine neden olan etken, iş güçlüğü, amaç farklılığı, kişisel önem, amaç güçlüğü, amaç açıklığı, iş görenler arasındaki uyum, yönetimin öneriye açıklığı, adalet ve etik, geri bildirim, rol açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye verilen önem, işin cazibesi, kararlara katılım ve geri besleme olarak sıralanabilir.

1.2.8.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, bu bağlılığı Becker'in Yan Bahis Yaklaşımından yola çıkarak geliştirmişlerdir. İş görenin ekonomik menfaatini etkileyen bir bağlılık çeşididir. Bu bağlılık tipi literatür de "algılanan maliyet" ve "rasyonel bağlılık" olarak da tanımlanmaktadır (Yüceler, 2009, s.448). "Eğer burada aldığım ücret kadar ücret alabileceğim başka bir işyeri bulsaydım buradan hemen ayrılırdım" cümlesi devam bağlılığı bulunan kişinin söyleyebileceği bir cümledir. Bu da hislerin düşüncelerin örgüte bağlılıkta etkisinin çok az olduğu değerlendirilen bir bağlılık modelidir. "Devam bağlılığı, iş görenin örgüte çalıştığı zaman diliminde örgüte yaptığı maliyetleri ve yatırım göz önünde bulundurularak örgütte bulunmayı bir gereksinim kapsamında değerlendirmesidir." İş görenin örgütten ilişkisi keserse örgüte görevinde bulunduğu sürece verdiği çaba, emek ve zaman ile elde ettiği mevki, para gibi getirilerin elinden çıkması, endişesiyle geliştirdiği bağlılıktır. İş görenin işi bıraktığı zaman yüksek maliyet ile karşılaşabileceği düşüncesi olduğundan örgütte bulunmaya devam etmektedir (Demirel, 2008, s.148). Bu bağlılık türünde iş yapan, örgütten elde ettiği maddi ve psikososyal menfaatleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu bağlılık, iş yapanın örgütten çıkmasıyla algıladığı maliyetlerle ilgilidir. Örgütte iş gören, örgütten çıktığında sorumluluğunu alacağı olumsuzlukları, maliyetleri ya da örgütte bulunmanın

kazançlarını değerlendirerek örgütten ayrılmaya veya örgütte kalmaya karar vermektedir.

Devam bağlılığı olan iş gören, örgütün hedef ve amaçlarına değer katacak türde faaliyet yürütmektedir. Bunun nedeni iş görenin bu faaliyetler neticesinde unvan, maaş, prim, ücret, ikramiye, eğitim statü ve benzeri olanaklar elde edecek olmasıdır (Boylu ve diğ., 2007, s.58). Üstelik bunlardan farklı olarak çalıştığı örgütte kurduğu arkadaşlıklar, işten kaynaklı içsel tatmin, işin sağlayacağı prestij gibi ögelere de sahip olmaktadır. Bu bağlılıkta iş gören çalıştığı yeri terk ederse elinden gideceği manevi ve maddi kazanımları değerlendirmekte ve bunları elinde tutmak için örgütüne sadık kalmaya çalışmaktadır.

Devam bağlılığının temeli, işçinin örgütüne yaptığı sermaye değeri ve işi yapanın duyumsadığı seçenek olanaksızlığı olarak iki etkene bağlıdır. Eğer iş gören, olanaklarının çok az olduğunu değerlendiriyorsa, var olan örgüte daha kuvvetli bir şekilde bağlı olma hissi içinde olacaktır. İş görenin örgütteki hizmet süresi, işi görenin medeni durumu, eğitimi ve yaşı, yetenekleri, örgütün sağladığı emeklilik imkânları, yer değiştirme, bireysel ve toplumsal yatırım bu bağlılıkla ileri seviyede ilgilidir. Devam bağlılığıyla örgütlerine sadık kalan iş görenler hoş olmayan huyları bulunabilir, hoş olmayan tutumlarda bulunup yöneticilerine sıkıntı oluşturabilirler (Wasti, 2012,s.25). Devam bağlılığı, çalışanın kendisine yaptığı sermaye birikiminin değeri ve miktarı (ya da çalışanın beklentisi) ile duyumsadığı olanakların azlığı olmak üzere iki etkene dayanmaktadır. Çalışanın iddiası, çalışanın çalıştığı örgütte elde ettiği deneyim, kazanım ve biriktirilen bilgi diğer örgütlere kolayca aktaramaması sebebiyle, çalışanın bu kazanımları bireysel bir sermaye olarak ele alınması ve bu sermayenin kara döndürmenin bir yöntemi ise var olan örgütle çalışmaya devam edip faydalarını değerlendirmesidir. Arzu etmese de birey örgütte bulunmayı sürdürür. Özetle kişisel sermayenin kazancı işi yapanın örgütte bulunmaya devam etmesi ve başka açıdan çalışanın çalışma koşullarını kabiliyet ve bilgileri başka örgütlerin de fayda görmemesi ise sermayenin maliyet imkânları ile meydana gelmektedir.

Çalışanların yetenek ve bilgi seviyelerine göre işler bulamaması da örgütü bırakmanın maliyetini çoğaltacak bir etki oluşturmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.45). Devam bağlılığına etki eden faktörler şunlardır: kabiliyetler, sağlık nedenleri, diğer işlerin gerektirdiği niteliğe sahip olmamak, emekliliğin yakın olması, başka iş

bulamama ailesel sebepler, yer değiştirmek, eğitim, bireysel yatırım, toplu emeklilik primi, seçenekler ve ekonomik kayıplardır (Koç, 2017, s.31).

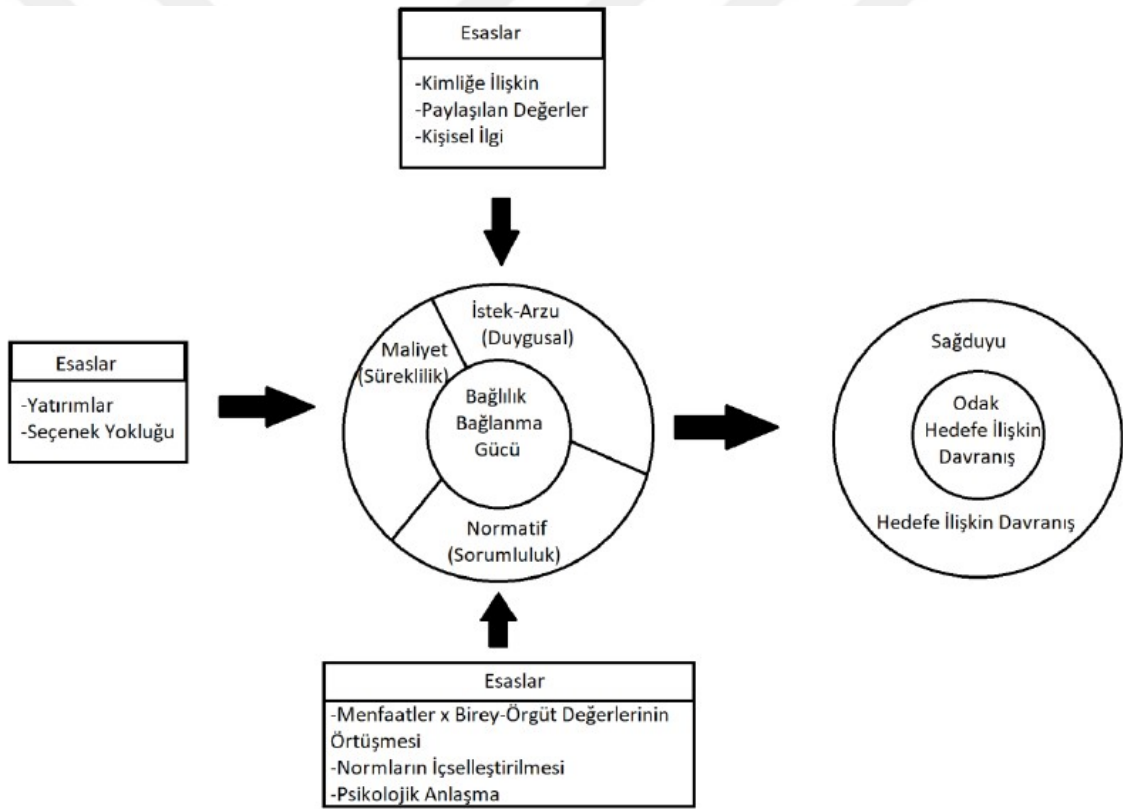
1.2.8.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen'in 1990 yılında duygusal bağlılığa ve devam bağlılığına ilave olarak, Weiner ve Vardi'nin tavsiyesi ile Weiner'in geliştirdiği "ahlaki" ya da "normatif" kavramı, kendi oluşturdukları örgütsel bağlılık modeline ilave etmişlerdir. "Burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaım varken beni işe aldılar ve ben onlara borçluyum" cümlesini normatif bağlılığı olan kişi tarafından söyleyebilir. İşgören, şahsi çıkarları için böyle davranmak durumunda olduğundan değil, yapmış olduğu davranışın doğru ve ahlaki olduğuna inancına sahip olduğundan bu tutumu sergilemektedir. Normatif bağlılık, ahlaki duygulara ve erdemliliğe dayanmakta olup menfaate dayanmamaktadır (Yüceler, 2009, s.449).

Bu bağlılıkta işgören, örgütte devam etmeye meyilli olması ile örgütte kalmaya mecbur olma hissine göre davranışta bulunmaktadır. İşgören, örgütüne olan bağlılığı, güveni, istemli oluşu, zorunlu olma hissini kişiye yaşatmaktadır. Zorunlu olma hissi, örgüt üyelerinin baskısı ve örgüt kültürünün etkisi neticesinde meydana gelmektedir. "Kişinin örgütte bulunmaya başlamadan önceki sosyalleşme tecrübeleri ile örgüte başlama zamanı takiben o sıralardaki örgütsel sosyalleşme tecrübeleri, bireyin bu bağlılığını etki etmektedir. İş görenin işten önceki tecrübeleri göz önünde bulundurularak çalışanın ebeveyni gibi çalışan için değerli kişiler örgütsel sadakat değerine değinmişlerse, o çalışanın kuvvetli bir normatif bağlılığı yaşaması düşünülebilir. Üstelik çalışanın işe girişinden sonraki aşama farklı örgütsel alıştırmalar ile örgütün kendilerinden bağlılık umudu içinde olduğuna kanaat getirilip, inandırılan, çalışanların örgüte yönelik kuvvetli bir normatif bağlılık hissini oluşmasını sağlamaktadırlar (Bozkurt ve Yurt, 2013, s.125). Bu bağlılık türünde, işgören, bağlı bulunduğu örgüte yönelik çalışan bireyin minnettar olma duygusundan oluşan mecburi bir bağlılıktır. Normatif bağlılık modeli, meslek ve iş ahlakı, sorumluluk ve görevlerinin verdiği zorunluluk ile bunları yapmaya yönlendirmektedir. Normatif bağlılık modelinde işgören, sorumluluk ve görev hissi ile örgütte devam etme seçenekleri neticesinde mecburi bir ilişki kurmaya karar vermektedir. Ruhsal bir anlaşma değerindedir (Porter ve diğ., 1974, s.606).

Bu bağlılıkta işgören, yalnızca sadakati için örgütte kalmaya karar vermesi neticesinde ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Demirel, 2008). Normatif bağlılık, işgörenin örgüte olan borcunu ödemesi ile bitecek bir bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığın genel modeli aşağıda Şekil 3'te sunulmaktadır. Normatif bağlılık türünde bağlılığın üç modeli ve bu modelin ilkeleri gösterilmektedir. Şekil 3.'e göre duygusal bağlılığın ilkeleri kişisel ilgi ve kimliğe ilişkin paylaşılan değerler oluşturur. Devam bağlılığının ilkeleri, seçenek ve yatırımlar yokluğudur. Bu bağlılığın ilkeleri ise çıkarları ile örgüt-birey ahlaki yapılarının özdeşleşmesi, kuralların benimsenmesi ve psikolojik sözleşmeyi meydana getirir. Neticede nasıl bir bağlılık çeşidi bulunursa bulunsun amaçla ilişkili tutum oluşmaktadır (Eğilmezko, 2011, s.51).



Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Eğilmezko, 2011).

Meyer ve Allen; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın, birer bağlılık türünden fazla, bağlılığın kombinasyonları olarak düşünülmesi mecburiyetini dile getirmektedir. Bu nedenle bir iş yapanın örgütle ilgili, bu üç bağlılığın çeşitli seviyelerini kapsayabilir. Örneğin bir işgören örgüte üst seviyede bağlılık duyarken, örgütte bulunmayı devam ettirmek için zorunlu kalma hissi içinde olabilir. Başka bir iş

gören, örgüt için iş yapmaktan haz alırken, örgütten çıkmanın maddi yönden getireceği olumsuzluklar nedeniyle kendini riske atmayabilir. Başka bir işgören ise, çalışma imkânı veren diğer bir deyişle iş sahibiyle iş yapmaya devam etmek için büyük bir istek, gereklilik ve zorunluluğu eş zamanda bir arada bulundurabilir (Eğilmezkol, 2011, s.52). Bu nedenle örgütsel bağlılığı guruplara ayırıp onlardan birini seçip temel almak yerine işi yapanda bu üçünün bir arada olacağı düşüncesi içinde olunmalıdır.

Birey, bu üç bağlılığı da çeşitli seviyelerde eş zamanda yaşamında gerçekleştirebilir. Meyer ve Allen (1991), bunların her birinin kapsamının çeşitli hayat deneyimleri neticesinde meydana geldiğini ve bu hayat tecrübelerinin de çalışmadaki hareketlerine çeşitli biçimlerde tesir ettiğini ifade etmiştir. Bu üç bağm eş olan yönleri, iş yapanın örgütten çıkma olasılığını düşürmektedir.

Bu bağlılıkların meydana gelme nedenleri çeşitli olduğu gibi her bir bağlılığın çeşitli etkisi ve sonucu bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1991), var olan bu üç bağlılık çeşidinin çalışanın örgütten çıkma düşüncesini zayıflattığını fakat bu üç bağlılığın haricindeki faktörler neticesinde ilerledikleri ve çalışma başarıları gibi çalışma ile ilgili hareketlerin çeşitli biçimde etkilendikleri dile getirmiştir.

Meyer ve Allen (1991) olumlu iş tecrübesi elde etmiş bireylerde duygusal bağlılığın gelişme gösterdiği ve bunun da çalışma başarısına faydasının olduğunu gözler önüne sermiştir. Üstelik devam bağlılığının, seçenekleri ve deneyim eksikliğinin neticesinde ilerlediği ve çalışma başarısına çok fazla bir faydasının olmadığı ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılıkla ilgili pek fazla inceleme yapılmamış fakat işgörenin bireysel bağlılık normlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin örgüte yönelik kuvvetli bir duygusal bağlılık gösteren iş görenler, örgütten ayrılmak istemedikleri için örgütte kalmaya devam edecekler, kuvvetli bir devamlılık bağlılığı hissi içinde olanlar örgüte ihtiyaç duymaları sebebiyle sadakatli bir şekilde bağlanacaklar ve kuvvetli bir normatif bağlılık gösterenler de örgüte karşı kendilerini gördükleri için bağlanacaklardır.

Allen ve Meyer'e (1991) göre, işgörenlerin ilk olarak üst düzeyde duygusal bağlılık, arkasından normatif bağlılık ve en sonda ise devam bağlılığının olması zorunludur. İşgörenin bu bağlılık çeşitlerinin eş zamanda ama çeşitli düzeylerde algılama olasılıkları da bulunmaktadır. İşgörenlerden bazıları, hem gereklilikten hem de

mecburiyetten dolayı örgütte bulunmaları zorunluluğunu hissetse bile örgütten çıkma düşüncesi içinde olabilir veya örgütte bulunması için bir zorunlu olma hali ya da gereksinimi olmasa da örgütte bulunmaya kararını alabilirler.

2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Değişik zamanlarda yapılan incelemeler işgörenlerin örgütlerine olan sadakatlerine tesir eden çok sayıda etkinin mevcut olduğu ortaya çıkartmıştır. Bu konudaki mevcut bilgiler araştırıldığında, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin çok çeşitli biçimlerde sınıflandırıldığı ortaya çıkmaktadır. Değişik zamanlarda yapılan bu gruplandırmalar ortak bir ekip niteliklerini barındırmış olup, bireysel etkenler, örgütsel etkenler ve çevresel etkenler olarak adlandırılmaktadır. Fakat çalışmalar ele alındığında çalışanların örgütsel sadakatleri benzer niteliklerin etki ettiği şeklinde tam olarak ifade edilemez. Başka örgütlerde, diğer çalışanlar ile yapılan işlerde kendi aralarında birbirleriyle uyumlu olmayan zıtlaşan neticeler doğurmaktadır. Bu bölümde, örgütsel bağlılığa etkileyen kişisel etkenler, örgütsel etkenler ve çevresel etkenler üzerinde durulacaktır (Gürsel, 2017, s.16).

2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel faktörler ile kişisel faktörler iş gören arasındaki tarafından bağın yüksek olduğu düşünülmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve amaçların kabul ediliyor olması, örgütte uzun yıllar çalışmaya devam etmesi yönünden önemli bir faktördür. (Şencan, 2011, s.13). Örgütsel bağlılık ve kişisel faktör arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bu konuda yapılmış pek çok inceleme mevcuttur. Kişisel veya demografik niteliklerden eğitim, yaş düzeyi, cinsiyet ve çalışma süresi gibi demografik nitelikler kaynaklarda en çok üzerinde durulan kişisel faktörler arasında yer almaktadır (Bakan, 2011).

2.2.1.1. Yaş

Angle ve Perry (1981), iş görenin yaşının ilerlemesi ile çeşitli işlerde çalışma veya iş bulma ihtimalinin zayıflaması nedeniyle, çalışanın örgütlerine daha sadık olacağını iddia etmişlerdir. Üstelik yaşın ilerlemesi ile beraber çalışanın değişik biçimde eğitim alabilme olanağının zayıflamasıyla, örgütsel bağlılığın daha fazla artacağı ifade edilmiştir.

Yaştaki ilerleyiş, özellikle tecrübe istenmediği hallerde iş görenin başka örgütlerdeki ilgi odağı olduğu düşünülürken, bulunduğu örgütten başka örgüte geçme isteğini zayıflatmaktadır. Uzun seneler bulunduğu örgütte kalan iş görenin kendine ait iş arkadaşları, değerler ve tutumlar geliştirmesi, bulunacağı başka örgütte bu aşamayı hayatında gerçekleştirmeyi arzu etmemesi iş görenin örgüte yönelik bağlılığını artırır. (Balay, 2000, s.56).

2.2.1.2. Eğitim

Eğitim düzeyi iyi olan çalışanların örgüte vereceği faydanın bedelini bazı örgütler ödeyemeyebilir. Eğitim düzeyi iyi olan çalışanların, çeşitli iş olanakları daha fazladır. Bu nedenle, bu kişilerin bir örgüte mahkûm olma veya aynı konumda kalma ihtimali zayıftır. Düşük eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ise, iş seçeneklerinin zayıf olması nedeniyle örgütüne yönelik bağlılık sadakat göstermesi olanaklıdır (Balay, 2000, s.56).

2.2.1.3. Çalışma Süresi

Çalışma yaşamındaki kuşku, kıdem tazminatı, makam, karşı kazanımlar ve çalışanın örgütüne yaptığı birikimlerin fazlalığı, çalışanı örgüte menfaat ile bağ kurup bağdaştırabilir. Çalışanın örgüt ortamındaki iş yapma saati fazlaştıkça buna ek olarak kazanım ve yatırımları da çoğalmaktadır. Ayrılma arzusu ile devam etme çalışanın karar verme aşamasından meydana gelmektedir. Örgütten çıkmanın maliyet seçenekleri, işi sürdürmenin neticesinde oluşturduğu karlardır. İş yapma süresi fazlaştıkça kazanımlarında çoğalacağı ihtimali ile örgütte kalmamanın alternatif maliyetlerinin olacağı düşünülebilir. Bunları değerlendirdiğimizde, işgörenlerin iş yapma saatleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Ertan, 2008, s.60).

2.2.1.4. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki bağ ile ilişkili çalışmalar yapan araştırmalar, toplum içinde çalışan kadınların sayısının artmasıyla beraber daha fazla çalışma yapılmaya başlanmıştır. Cinsiyet faktörü boyutunda, erkeklerle kadınların örgütsel bağlılık seviyeleri konusunda çeşitli fikirler dile getirilmiş fakat bir düşünce ortaklığı oluşmamıştır. Üstelik erkek çalışanların genel anlamda kadın çalışanlardan

daha güzel koşullarda ve daha iyi bir ücretle iş yaptıkları için örgüte daha çok sadık oldukları belirtilmiştir. (Yalçın ve İplik, 2005, s.399).

Perry ve Angle (1981), yaptıkları incelemelerde kadınların erkeklerden daha fazla iş yaptıklarının, örgüte bağlı oldukları neticesine varılmıştır. Böyle olmasının nedeni, kadınların bulunduğu örgütten başka örgüte geçmeyi güç bir durum olarak düşünmesi ve çalıştıkları örgütü bırakmaktan zevk alamadıkları olarak belirtmişlerdir.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen faktörler içinde mevcut olan örgütsel faktörler hakkında kaynaklarda pek çok inceleme yapılmış ve çeşitli faktörler ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkarılan bu faktörlerden bir bölümü olan yönetim ve yönetim biçimi, iletişim, ücret düzeyi, örgüt kültürü ve ödüller araştırılacaktır.

2.2.2.1. Yönetim ve Yönetim Tarzı

Çalışanlara devamlı olarak çalışmayı ne şekilde yapacağı biçiminde emir veren ve onların kendi düşüncelerini ifade etmelerine müsaade etmeyen yönetim tarzında, örgütsel bağlılık azalırken, çalışmanın ne şekilde yapılacağı hakkında çalışanlara daha çok bağımsızlık veren ve çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanıyan yönetim tarzında örgütsel bağlılığı pozitif yönde ilerlediği ortaya çıkarılmıştır. (Bakan, 2011, s210).

2.2.2.2. Ücret Düzeyi

Çalışanların örgütte yaptıkları işin bedeli olarak alacakları ücret onlar için çok değerlidir. Bu sebeple ücretin uygun olması, işgörenin örgüte olan sadakatini artırarak, örgütün üst düzeyde kar elde etmesine fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanların aynı işi yapıp aynı ücreti almaları ve işçilerin değerlendirilmesinde denkliğin sağlanması örgüt menfaatleri bakımından da değerlidir (İplikçioğlu ve Uysal, 2009, s.135).

2.2.2.3. İletişim

Örgütsel bağlılığı artıran değerli faktörlerden bir diğeri de iletişimdir. İş görenler yaptığı işi niçin ve neden yaptığının konusunda farkında olurlarsa, yapılan iş ne kadar

güç olursa olsun zevk alarak çalışırlar. Üstelik örgütsel yapı ya da yapılan çalışmalarla alakalı bir farklılaşma dile getirildiğinde herhangi bir çalışan bu durumun onda nasıl bir etki bırakacağına farkında olursa bu farklılığı kabullenmesi daha rahat olur ve kendine değer verildiğini düşünerek mutlu olur. Kendilerine önem verildiğini algılayan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık içinde olurlar (Güney, 2011, s.282).

2.2.2.4. Ödüller

Ödüllendirme, manevi ve maddi olmak üzere ikiye ayrılır. Maddi ödüller prim, ücret zammı, tatil, kâr payı, emeklilik ödemeleri ve sağlık gibi önemi parayla biçilen ödüllerdir. Manevi ödüller teşekkür, takdir, terfi, plaket, idari kararlarda bulunma gibi çalışanları manevi olarak hoşnut eden ödüllerden meydana gelmektedir. Bir örgütün etkili bir ödüllendirme yöntemi oluşturarak çalışanlarını ödüllendirmesi, yeni çalışma gücünü işletmeye yönelttiği gibi örgütte bulunan iş görenlerinde örgüte bağlanmalarına faydalı olmasında önemli bir etken olmuştur. İş görenlerin, kendilerini ileri bir seviyeye getirme olanağı vermesi, yapılan iş konusunda hizmet içi eğitim verilmesi, yeni yeteneklerin kazandırılması, yükselme ve ilerleme olanağı verilmesi iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarına olumlu bir şekilde etki etmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s.81).

2.2.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etki eden faktörlerden biri de örgüt tipi ve örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ile iş görenlerin örgütün hedefleri ve öncelikleri arasında bir ilişki vardır. Bu boyutta örgüt kültürü örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Örgüt kültürü işgörenler içinde kimlik hissiyatını vererek örgütsel gayelerde bir arada bulunmaya yönlendirmektedir. Örgüt kültürünü işletmeler bakımından önemli yapan iki sebep vardır. Bunlardan birincisi, örgütün yöntemlerinin gerçekleştirilebilmesi için kuvvetli bir örgütsel kültür olması gereklidir. İkincisi ise kuvvetli bir kültürün, işgörenleri örgüte daha fazla bağlanma niteliğidir. Bu da işgörenlerin çalışmaya duyduğu sadakat, ilgi ve örgütsel değerlerle, işgörenin örgütle birlikte oluşturduğu psikolojik ilişkiyi açıklamaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007, s.8).

2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden biride örgüt dışı faktörlerdir. Bu bölümde örgüt dışı faktörler araştırılacaktır.

2.2.3.1. Profesyonellik

Profesyonellerin mesleklerine yapmış olduğu yatırımlar fazladır. Bundan dolayı profesyonellerin örgütten beklentileri ve kariyer hedefleri profesyonel olmayanlardan daha yüksektir. Profesyonel amaçlar ve örgütsel amaçların birbirleriyle karşı karşıya gelmemesi için profesyonel işgörenlere yetenek ve tecrübelerini iyileştirme imkânları verilmelidir. Bu sürede, kariyer geliştirme programları gerçekleştirilecek bir çatışmaya izin vermeyerek çatışmayı engelleyebilir. Örgütsel bağlılığın iyileştirilmesinde yetenek ve tecrübeye ek olarak her bir fayda örgütsel bağlılığın çoğaltılmasında asıl etken olacaktır (Ersoy, 2007, s.98).

2.2.3.2. Alternatif İş İmkânları

Gül ve İnce (2005)'ye göre çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden önemli bir örgüt dışı faktör, alternatif çalışma olanaklarıdır. Yeni çalışma olanakları, yalnız çalışanların yeteneklerine göre farklılaşmaz, aynı zamanda firmanın etkinlikte olduğu pazar ve yaşadığı ülkenin maddi-toplumsal vaziyetine göre de değişebilir. Sınırlı çalışma olanaklarının olduğu yerde, çalışan çalıştığı yerden ayrıldığında farklı bir çalışma olanağı bulamadığı ya da kısıtlı olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın düzeyi de olacaktır. Özellikle iktisadi bunalım dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılığı daha çok artmaktadır. ABD'de yüksek lisans yapmış çalışanlar ile yapılan bir çalışmada, düşük bir maaşla kendisine çalışma imkânı bulan çalışanlar altı ay sonra başka bir firmadan çalışma teklifi gelmediğinde örgütsel bağlılıkların da arttığı tespit edilmiştir. Ücreti yüksek bir maaşla kendisine çalışma imkânı bulan çalışanlarda ise başka çalışma olanaklarının olup olmaması örgütsel bağlılık düzeylerine etki etmediği tespit edilmiştir (Gül ve İnce 2005, s.90).

Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin farklı işlerde çalışma imkânlarının olması örgütsel bağlılığını zayıflatabilir. Buna rağmen üst düzey yöneticiler ve patronlar firmada mevcut olan olanakların (maaş, terfi, ikramiye, prim, senelik izin) çalışanları hoşnut edecek biçimde bir düzene konulursa, çalışanlarında ellerinde farklı bir iş imkânı mevcut olsa da başka işlere yönelmeyeceklerini gözlemlenmiştir (Kolancıoğlu, 2017, s.89).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık hem örgüt üzerinde hem de çalışanlar üzerinde, olumlu ve olumsuz etki meydana getirmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda örgütsel bağlılığın stres, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma ve işgücü devir oranı üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Performans, çalışanların gereksinimlerini gidermek maksadıyla bir örgütte sorumluluk ve vazife sahiplenmesi bedelinde, arzularını yerine getirmek için emek ve zaman harcaması olarak nitelendirilmektedir. Cengiz (2001)'e göre örgütlerin örgütsel bağlılığı üst düzeyde çalışanlarla etkinlik içinde olması başka örgütlerle kıyaslandıklarında daha çok faaliyet içinde olmalarına olanak tanımaktadır. Örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan işgörenlerin işe vaktinde gitmeme, işi aksatma gibi vaziyetler oldukça zayıftır. İşgörenler genel manada örgütün hedefleriyle kendini eş tutar ve bu hedeflere göre kendinden istenen performansın üzerinde emek harcarsa örgütün yarışma kuvvetine fayda verecektir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları fazla olduğu zaman, örgüt ile ilgili düşünceleri pozitif olacak ve örgütün tanıtımına fayda sağlayacaktır. Bu hal başka örgütlerden iyi iş yapanların var olan bu örgüte yönelip tercih yapmasına sebep olacaktır (Cengiz, 2001, s.28).

Devamsızlık; genellikle iş tatmini zayıf, amirlerin adil olmayan davranışları, standardize edilememiş iş koşulları, gerginlik ortamı ve sürekli tartışma işgörenlerin yaptıkları işi can sıkıcı ve tek düze olarak algılamaları, beden olarak kendilerini fazla yorgun hissetmelerine ya da kendilerine güven verecek iş koşullarının olmaması sebebiyle işgörenlerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışlardır (Bacak ve Yiğit, 2010, s.33). Devamsızlığın fazla olduğu işletmelerde gerektiği kadar çalışılmadığı için iş performansı düşer ve işe olan katkı azalır.

Stres; işgörenlerin başarısına, verimli çalışmasına, işten hoşnut olmasına ve eylemlerine etki etmektedir. Örgütsel bağlılık hissinin kişide güvenli bir bağ oluşturarak işgören stresin meydana getirdiği maddi ve manevi olumsuz neticelerden muhafaza ettiği söylenilmiştir. Bakan'a (2011) göre, örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan işgörenlerin bağlılık duygusu stresin yarattığı hoşnutsuzluğa engel olmaktadır.

İşgücü devri; bilinen bir zamanda bir örgütün çalışan kadrosuna işgücü başlangıç ve bitiş eylemleri olarak açıklanmaktadır (Akıncı, 2014, s.45). İşgücü devrinin zayıf oluşu örgütün çalışana yaptığı yatırımdan gelecek zamanda uzun vadeli olarak faydalı olacaktır. Genellikle çalışan ilk defa yeni iş arayıp bulma aşamasında ise maliyetler azami düzeyde olmaktadır.

İşe vaktinde gitmeme; ve örgütsel bağlılık arasında üst düzeyde bir bağ mevcuttur. Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan kişilerin işe vaktinde gitmeme gibi durumlarının zayıf bir ihtimal olduğu sonucuna varmıştır.

İşten ayrılma; başarısı zayıf olan işgörenlerde arzu edilen bir vaziyet iken eğitilmiş ve başarısı üst düzeyde olan çalışanlarda ise örgüt üyelerince arzu edilmeyen bir haldir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık düşüncelerine göre örgüte duygusal bağı fazla olan çalışanlar kendileri bu şekilde arzuladıkları için, devam bağı üst seviyede olan işgörenler kendi menfaatleri bunları gerekli kıldığı için, normatif bağı çok iyi olan iş görenler ise bu şekilde olmasının gerekliliğine kanaat getirdikleri için örgüte olan bağlılığı sürdürmektedirler (Türkkan, 2017, s.37).

BÖLÜM III

BİREYSEL PERFORMANS

3.1. Performansın Tanımı

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlamaya göre performans; herhangi bir işi veya şeyi uygulama hareketi, başarıml, dayanma sınırlandır. Oxford İngilizce sözlüğe göre ise bu kavram, yapılan herhangi bir işi başarıyla neticelendirmek, uygulamak olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Performans, Bates ve Holton'a göre (1995), birbiriyle ilişkili farklı etkenlerden meydana gelen çok boyutlu bir yapıdır. Brumbarch (1998) performansı; davranış ve sonuçlardan oluşan süreç şeklinde tanımlarken, Bernadin (1995) ise, müşteri memnuniyeti, iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri sonucunda oluşan güçlü bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Performans, bir iş görenin veya grubun, bir işe ilişkin olarak yapmış oldukları neticesinde amaca ne kadar ulaşabildiklerini ya da benzer bir biçimde nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak neyi başarabildiklerinin göstergesidir (Yılmaz, 2012, s.48).

Bu anlam kapsamında bakıldığında, literatürde performansa ilişkin farklı tanımlamalar söz konusudur. Genel olarak performansı planlı ve amaçlanmış bir etkinlik neticesinde elde edileni, nitel veya nicel olarak temsil eden kavram olarak görmek mümkündür. Burada elde edilen netice görelî veya mutlak olarak ifade edilebilir; örneğin bir üretimde gerçekleşen üretimin miktarı veya gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı veya bir spor müsabakasındaki atletin yüksek atlamadaki kişisel derecesi ya da sıralamadaki yeri gibi. Performansın nasıl olduğu, gerçekleştirilen etkinliğin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir. Buradaki değer kavramı, herhangi bir etkinlik neticesinde ortaya çıkan olgu veya varlığın nesnel olarak ölçülmesi şeklinde görmek mümkündür. Performansın göstergeleri olan değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve kötü, iyi, başarısız, başarılı gibi biçimlerde ifade edilebilir (Akal, 2011, s.17).

1900'lu yılların başlarından itibaren sistemli ve şekilsel olarak örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesine yönelik çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Bu uygulamalar Türkiye'de ilk olarak kamu sektöründe yapılmaya başlanılmış ve ortalama seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır (Eren ve Öztemiz, 2005, s.280).

Organizasyon performansı genel olarak, bir organizasyonun mevcut bir zamanda ortaya koyduğu sonuçlar şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda performans oluşan sonucun, işletmenin hedefinin veya görevinin yerine getirilmesi için ortaya koyduğu bütün çabaların değerlendirilmesi şeklinde ifade etmek mümkündür (Akal, 2011, s.17).

Performans kavramı sözcük anlamıyla, bir kişinin üstelendiği görevi yerine getirebilme düzeyi veya herhangi bir işin üstesinden gelebilme yeteneği şeklinde ifade edilirken; işlevsel olarak performans, daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterilen çaba ve amacın gerçekleşme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Fisher, 2001, s.146).

Performans ve çaba kavramlarının genellikle birbiriyle karıştırıldığı görülmektedir. Bir kişinin herhangi bir işi yerine getirirken, harcamış olduğu zihinsel ve bedensel enerji çaba olarak açıklanırken; performans ise, çabanın etkin olarak kullanılması olarak açıklanmaktadır. Ancak sarf edilen her çabanın performans ile sonuçlanmaması da mümkündür. Çünkü performans, kişilerin kendilerini değerli hissetmelerine neden olabilecek bir ödül ile ödüllendirilme beklentisi, kişilerin ortaya koydukları çaba miktarı ve çabanın olumlu performans seviyesi ile tamamlanacağı gibi motivasyonel durumlarla temellenmektedir (Nassazi, 2013, s.27).

Belirlenen kurallar çerçevesinde, bir çalışanın var olan kaynaklarla, ilgi alanı veya bilgi ve becerilerine göre yapmış olduğu herhangi bir işi yerine getirme eylemi iş performansı şeklinde tanımlamak mümkündür. Bir kişinin performansından bahsedebilmek için ilk olarak o kişinin bir işe çaba sarf etmesi gerekir. Ayrıca yapılan işin, çalışanın bilgi ve yetenekleri ile uyumlu olması ve söz konusu işin yerine getirme seviyesinin göstergesi olan ölçütlerin var olması gerekmektedir. Belirlenen bu ölçütlere ulaşabilen kişinin performansı iyi olarak tanımlanırken, bu ölçütlerin altında kalması halindeyse oluşan performans kötü ya da başarısız olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2012, s.50).

Performans kavramının, hangi açıdan bakıldığına göre çeşitli açılımları mevcuttur. Söz konusu bu açılımlar bazen finansal performansa odaklanırken bazen de politik etkinliğine odaklanır. Bazı kişiler iş sürecine ilişkin performans ile ilgilenir. Müşteriler açısından performans kavramı ise satın almış oldukları hizmet ve ürünlerin kalitesi kapsamında biçimlenir. Her ne kadar farklı açılardan performansa ilişkin tanımlamalar mevcut ise bu tanımlamaları içine alacak şekilde organizasyonun tüm bölüm ve işlemlerini kapsayan genel anlamda performans değerlendirilmesi yapılmalıdır (Karafakı, 2014, s.25).

Performans ilk zamanlarda, başlangıçta asgari maliyet üst düzey üretim ve dolayısı ile kar olarak görülmekteyken, ilerleyen zamanlarda rekabetçi anlayış değişmesi ile birlikte performansın daha çok kalite, müşterinin tatmini ve yenilik gibi çok değişik standartlara dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm, işletmelerin performans denetimi ve ölçümü bakımından önem arz etmektedir (Süer, 2015, s.37).

İşletmelerde performansın ölçülmesi için, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticilerinin, işletmenin geleceğine ilişkin iyi kararlar verebilmesi için, performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin iyi tahlil edilmesi oldukça önemlidir. Başka bir deyişle, başarılı bir yönetim için performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi şarttır (Aktaş, 2001, s.167).

3.2. Performans Ölçümünün Önemi

Performans değerlendirmesi, çalışanların önceden belirlenen standartlara göre ölçme ve karşılaştırma neticesinde işteki performansını değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, performans değerlendirmesi bireylerin yapmış oldukları işin, belirlenen ölçütlere göre hangi seviyede gerçekleştirdiklerinin ölçülmesidir (Altan, 2015, s.54). Küreselleşen dünya ile birlikte, özellikle, küresel pazarlama, çok uluslaşma, globalleşme gibi kavramlar ön plana çıkmakta olup, firmalar kendilerini ileriye götürebilmek için, nitelikli işgücü istihdam etme derecesinin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlayacaktır. Firmalar açısından her yatırımda olduğu gibi, insan kaynakları için yapacakları binlerce dolarlık harcama önemlidir. Son zamanlarda firmalar için, işe alma ve çıkartma giderleri, maaş ödemeleri, sosyal güvenlik ödenekleri, iş güvenliği harcamaları ve personelin teknik ve davranış geliştirme eğitimleri için yapılan harcamalar ve iş güvenliğine ilişkin yapılan

harcamaları gibi giderler önemli maliyetler haline gelmiştir. Ayrıca sosyal devlet anlayışı ile birlikte, devletlerin işçileri korumaya yönelik yapmış oldukları sosyal reformlar, şirketlere daha fazla işçilik maliyeti olarak yansımış ve böylece bu düzenlemeler nedeniyle insan kaynakları harcamaları artış göstermiştir. Bu noktada, firmaların merak ettiği ve cevabını aradıkları ve genelde de merak edilmesine rağmen üzerinde pek durulmayan: “İnsan kaynakları için yapılan yüksek miktardaki harcamaya, ortaya konulan yoğun emek ve saatler süren mesailer firma için katma değer oluşturdu mu?” sorusunun cevaplanması gerekmektedir. Bu kapsamda ayrıca şu sorular sorulabilir: “Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik artışı için yapılan yatırım, çalışanlara yarar sağladı mı? Yeni ürün ve buna bağlı olarak patent sayısını artırdı mı? Genel olarak söylemek gerekirse, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yarar sağladı mı? İnsan kaynaklarının geliştirilmesi için buna benzer çok sayıda türetilebilecek soru ile firmaların yapacakları her ödemenin firmaya katma değer yaratıp yaratmadığına ilişkin hususların araştırılması mümkündür. Bu araştırma ancak iyi bir şekilde düzenlenmiş ve işlerlik kazandırılmış bir performans değerlendirme sisteminin varlığı ile mümkündür (Kaymaz, 2009, s.23).

Ölçüm son zamanlarda, fabrikalardan evlere, günlük yaşamımızdan toplumsal olaylara değin her yerde yapılmaktadır. Bu kapsamda içerisinde yaşadığımız çevreyi ve dünyayı daha iyi tanımak ve kavrayabilmek için, işsizlik, enflasyon, milli gelir, okuryazarlık seviyesi gibi sosyal ve ekonomik hayata ilişkin durum ve olayların ölçümleri yapılmaktadır (Akal, 2011, s.92).

3.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans ölçütleri ele alındığında performans ölçümlerinin kişide kişiye değiştiği, aynı kişi performansında dahi iniş çıkışın olabileceği, çalışan performanslarının eşit olmadığı gözlemlenmiştir. Performanslardaki bu farklılıkların sebebi birden çok belirleyici faktörün varlığıdır. (Süer, 2015, s.32).

Performansı etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır;

- **Kişisel faktörler:** Sorumluluk bilinci, yetkinlik, motivasyon düzeyi, kişisel beceri.
- **Liderlik faktörü:** Rehberlik yapma, teşvik, yöneticilerin desteği.

- **Takım faktörü:** İş ortamında sağlanan arkadaş desteği
- **Sistem faktörü:** İş sistemleri,
- **Çevre faktörü:** Hem içerde hem dışarıdan gelen çevresel baskılar.

Performans analizinin asıl amacı, hedeflenmek istenen sonuçların elde edilmiş olmasında etkili olan olumlu davranışların ele alınması ve geliştirilmesidir; buradaki hedef kişilik analizi ya da değerlendirilmesi değildir.

Yönetimde hedeflenen ise mutabık sağlanmış olan sonuçlarla ilişkilendirilecek standart ve hedeflere ulaşılmış olmasıdır. Fakat ulaşılan sonuçlar davranışlarla bağlantılı değildir. İngiltere’de Rowe, McGregor’un bu konu üzerinde yaptığı analizlere benzer sonuçlara ulaşılmış ve "Yöneticiler tanrı rolü oynamamalı, kişisel yargı ve değerlendirmeden kaçınmalı" yorumu Rowe tarafından yapılmıştır. Rowe yaptığı araştırmalarla şu sonuçlara ulaşmıştır (Perera ve diğ., 2014, s.99).

- Değerlendirmeyi yapanların gönülsüz davranışları,
- Sonuçları izlemede yeterli olunmaması,
- Hedeflerin tanımlanması ve sınıflandırılması yapılmadan işe başlanılmış olması sistemi olumsuz etkilemektedir.

1950 yılından itibaren hem başarı hem de performans analizinde temel kıstas kişilik değerlendirilmesi şeklinde olmuştur. Başarı ve performans değerlendirme sürecinde 33 farklı kişisel özellikler arasında özgüven, dürüstlük, işbirliği, açıklık, kararlılık, sorumluluk alma, dürüstlük, yaratıcılık özellikleri ele alınmıştır. Çalışma hayatına başlayan kişi sahip olduğu bazı kişisel özellikleriyle birlikte orada performansını gerçekleştirir. Bu özellikleri üç gruba ayırmak mümkündür, bunlar; fiziksel, sosyal ve psikolojik özellikler şeklinde sıralanabilir. Kişide ilk gözlemlediğimiz cinsiyet, yaş, bedensel özellikler ve sağlık gibi özellikler fiziksel özellikleri oluşturmaktadır (Yener, 2007, s.6). İnsanlar doğuştan hem kalıtsal özellikler hem de sonradan edinilmiş olan birtakım özellikler ile birbirinden farklı özelliklere sahiptirler. Kişinin gördüğü eğitim düzeyi, aile yapısı, sosyo- ekonomik düzeyi, bulunduğu toplumun kuralları, örf ve adetleri gibi birçok faktörden dolayı kişilik özellikleri de her bireyde farklılık gösterir. Kişiler sahip oldukları deneyimler ve kalıtsal bir takım özelliklerinden dolayı şiddet, hırs ve arzu düzeyi farklıdır. Kişilerin bazıları sorumluk almaktan çekindikleri ya da korktukları için hırslı olmayabilir ve standart bir mevki

düzeyi onlar için yeterli olabilmektedir. Bazıları ise sorumluluk almakta istekli ve bunun sonucu olarak hırslı olabilmektedirler böylelikle sürekli yüksek mevkileri hedeflemektedirler. Kişilik özelliklerinde görülen bu farklılıklar kişisel performans ölçütlerinin belirlenmesinde ve kişinin performansını etkileyecek özel programlar geliştirilmesinde kullanılabilir (Yener, 2007, s.8).

Motivasyon kavramı yönetim biliminde üzerinde önemle durulan bir diğer konudur. Türkçe’ de güdü, güdüleme anlamında kullanılan bu kelime Latince kökenli olup "movore", "motum’dan türemiştir. Bu kavram aynı zamanda teşvik etmek, harekete geçirmek ve tesir altına almak anlamında da kullanılır. Birden fazla anlama gelen motivasyon kavramı işveren ve çalışan açısından oldukça önemlidir. Motivasyon kişileri belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren ve kişileri hedeflenen durum için dürttüleyen, istekli davranmasını sağlayan bir güçtür.

Bireyin performansını etkileyen ve bu performansın yönetilebilir olduğunu gösteren pek çok çevresel, örgütsel ve kişisel faktör olduğu bilinmektedir. Bu faktörler bireyin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bireyin performans seviyesini; bireyin kişisel özellikleri, mesleki eğitim düzeyi, becerisi, iş tasarımı ve örgütünün çalışma politikaları gibi faktörler etkilemektedir (Hayajneh, 2000, s.10).

Çalışanlar, iş gördükleri örgütlerdeki görevlerini yerine getirirken, başta kişisel özellikleri olmak üzere, dış çevrenin ve örgütlerinin etkisinde kalırlar. Bu durum, olumlu ya da olumsuz olarak bireyin performans seviyesini etkilemektedir. Bireyin kişisel özellikleri ve becerisiyle uyumlu bir iş alanında çalışıyor olması, çevresel etkenler ve örgütün belirlediği çalışma koşulları bireyin performansını etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Özmutaf, 2007, s.44).

Çalışanın performansını etkileyen faktörler direkt olarak çalışana bağlı olabildiği gibi, çalışandan bağımsız da olabilir. Performans, bu faktörler arasındaki uyumun bir sonucudur. Çalışanın iş performansını örgütsel, çevresel ve bireysel faktörler açıklamaktadır (Özdemir, 2007, s.3).

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, bireyin iş performansını etkilemektedir. Bireyin kişisel özellikleriyle örtüşen bir örgütte görev alması ve bu görevle uyum göstermesi ya da

göstermemesi, bireyin iş ortamındaki performansını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Özpehlivan, 2015, s.15).

Çalışanlar, buldukları örgütlerde farklı performans düzeylerinde çalışırlar. Farklı performans düzeylerinde çalışmalarında, bireyin eğitim düzeyi, karakteristik özellikleri, sosyal hayatı, işiyle arasındaki uyum ve işine karşı olumlu, olumsuz bakışı şeklinde örnekleyebileceğimiz bireysel özelliklerin etkisi görülmektedir. Yapılan pek çok araştırmada, çalışılan kurum ile çalışanın kişilikleri ve amaçları bağdaşırsa çalışanların daha başarılı olacağı, aksi halde yani birbirleriyle uyumlu değilse çalışanın stres seviyesinin artacağını ve buna bağlı olarak veriminin düşeceği görülmüştür (Mohammed, 2010, s.54).

Bilindiği gibi, zamanla kullanılmayan yetenekler zayıflar, hatta bir süre sonra yok olabilir. Sürekli kullanılan yetenekler ise zamanla daha kuvvetli bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, bireyin yetenekleriyle örtüşen bir işte ve bu yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışması, çalışanın başarılı olması için büyük önem arz etmektedir.

3.3.1.1. Yetenek

Örgütler için çalışanın bireysel yeteneklerinin değerlendirilmesi önemlidir çünkü bireyin örgüt içerisinde hangi bölümde istihdam edileceği, terfi alacağı zaman, performans değerlendirmeleri ve görevle ilişkin kesilmesi gibi kararlar, bu yetenek değerlendirmesi esas alınarak yapılmaktadır (Yener, 2007, s.8).

Daha iyi performans sergilemeyi sağlayan beceri, yetenek ve bilgiye yetkinlik denmektedir. Beceri deneyimle gelişirken yetenek doğuştan gelmektedir. Başka bir tanıma göre ise yetkinlik; ilgi, motivasyon, yetenek, kişilik gibi faktörleri içeren ve gözlenebilen davranışlar grubudur (Paşa, 2007, s.87).

Kişisel yetenekler, bireyin özellikleri ile faaliyet gösterdiği örgütün uyum göstermesi halinde, hem çalışan için iş memnuniyeti sağlar, hem de örgütün gelişimi açısından önemli katkılarda bulunur. Böylelikle birey, kişisel özelliklerini kullanarak ortaya koyduğu performans sonucunda, bir yandan örgüte fayda sağlarken bir yandan da yeteneklerini kullanabiliyor olduğu için kişisel tatmin elde eder.

Bireylerin beceri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratmak ve bu ortamda bireyden en üst düzeyde performans ve verim elde etmek günümüz yöneticileri ve işletmelerinin temel amaçlarından biridir. Çalışanların kişisel yeteneklerinin performansları üzerinde oluşturduğu etki, örgütü güçlendiren ve örgütü rekabet içerisinde bulunduğu diğer işletmelerden ayıran temel faktörlerden biridir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.83).

3.3.1.2. Mesleki Eğitim Seviyesi

Mesleki eğitim düzeyi, bireyin performansını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Günümüzde, eğitimin önemi ve performansa katkısı büyük ya da küçük her organizasyon tarafından kavranmıştır. Örgütler, çalışanın eğitimi için her geçen gün daha fazla çaba göstermektedir. Buna karşın, pazarda güçlü paya sahip olan, her daim başarılarını sürdüreceklerini düşünen ve bu yüzden çalışana yatırımı gerekli görmeyen organizasyonların, değişen piyasa koşullarına ayak uyduramadıkları ve bunun sonucunda zamanla karlarını, rekabetçi üstünlüklerini ve pazarlarını kayb ettikleri görülmektedir (Paşa, 2007, s.94).

Mesleki eğitim düzeyi, çalışanın faaliyet yürüttüğü işin gereksinimlerine hâkim olması, bu doğrultuda işi doğru bir şekilde ortaya koyarak maksimum seviyede çıktı sağlaması ve yüksek performans alınmasına olanak sağlamaktadır.

Çalışanın sürekli eğitimi, çalışanın kendine olan güvenini artırır ve işini layıkıyla yapma becerisi kazandırır. Eğitim, aynı zamanda çalışanı örgütteki geleceği için hazırlamaktadır (Özpehlivan, 2015, s.19)

3.3.1.3. Kişisel Bilgi Düzeyi

Sahip olunan işe dair beceri ve bilgi, işin iyi bir şekilde yapılması için gereken temel koşullardan biridir. İşin gerektirdiği bilgi ve beceri olmadan, çalışandan başarılı bir performans göstermesini beklemek mümkün değildir. Kişinin bir işi yapıp yapamayacağını, ya da işi kimin daha iyi yapacağını gösteren faktörlerden birinin bilgi düzeyi olduğu bilinmektedir. Diğer tüm artılar eşit olduğunda, işe yönelik bilgi ve beceri düzeyi yüksek olan kişi diğerler çalışanlardan daha başarılı olacaktır. Ayrıca, zaman içerisinde işin gerektirdikleri ve yapısı değişebilir, iş dinamiktir (Özdemir, 2007, s.11).

Çalışanın kişisel bilgi seviyesi, bulunduğu örgütte sahip olduğu işin yapısı, işleyişleri ve yaşanması muhtemel sorunlara karşı çözüm geliştirebilmeleri açısından önemli bir faktördür. Böylelikle birey, zaman içerisinde işinde gelişebilecek değişimlere adapte olabilecek ve işini geliştirme açısından kişisel bilgi ve becerisini kullanarak performansını arttırabilecektir. Bireyin iş performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri, bireyin kişisel bilgi seviyesidir. Çalışan, kişisel bilgi düzeyi ile işinde daha yetkin, örgütün işle ilgili çalışmalarında ise daha etkili olabilmekte bu da bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Biddle, 1993, s.63). Çalışanların bireysel bilgi seviyesi, onların işe başlangıç, alışma ve iş geliştirme süreçlerinde etkili olmaktadır. Birey, bilgi seviyesi ve işe yönelik iç ve dış faktörleri içselleştirerek performans düzeyini yüksek düzeyde kullanabilmektedir (Hayajneh, 2000, s.12).

3.3.1.4. Çalışanın Kişilik Özellikleri

Kişinin olaylara yüklediği anlamı ve algılarını farklı kılan sebepler vardır. Her birey, farklı genetik özelliklere, tutumlara, yaşantılara, yeteneklere, eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir. Bunların sonucunda istekleri, beklentileri ve bunları karşılayabilme becerileri farklılaşmaktadır (Yener, 2007, s.38).

Kişilik özelliklerini kriter olarak alan performans değerlendirme teknikleri, Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda geliştirilmiştir (Şahinöz ve diğ., 2010, s.274).

Bireyin kişilik özellikleri, bireyin örgütte yaptığı işe uygun olma, işi sevme ve işi yerine getirme biçimi açısından, bireyin performansını arttıran etkenlerden olabilmektedir. Çalışan bireyin davranışsal ve karakteristik özellikleri, onun bireysel performansını ne oranda gerçekleştirebileceği konusunda etkili olmaktadır (Özpehlivan, 2015, s.20)

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Motovidlo ve arkadaşlarının (1986), örgütsel faktörlerin, bireyin performansı üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmada, örgütsel kaynaklı yönetim ve çalışan politikasının doğru oluşturulamaması durumunda, bireyin iş stresinin arttığı ve iş performansının olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür.

Fort ve Voltero (2004, s.42)'nin Ermenistan'da yaptığı araştırmada da çalışanların bireysel performanslarının örgütün onlara sunduğu çalışma koşulları ile ilişki içerisinde olduğu anlaşılmıştır. Kötü koşullarda çalışan işçilerin performanslarının düşük düzeyde seyrettiği görülmüştür.

Çalışanlar, buldukları örgütün onlara sundukları i ve dış koşullar çerçevesinde faaliyet göstermektedirler. Örgütün başarılı bir şekabet edebilmesi ve ilerleyebilmesi için çalışanların performansının st düzeyde olması önemlidir. Çalışanın performansının örgütün istediği st düzeye çıkması, bireysel olduğu kadar örgütsel faktörlere de bağlıdır. İşyerinde uygulanan rotasyon uygulamaları, hatalı üretime karşı sigortalama, yükselme fırsatları, gürültü seviyesi ve yıllık izin uygulamaları gibi unsurlar bireysel performansı etkileyen faktörlerdendir. (Chinho ve Wing, 2004, s.128).

3.3.2.1. Örgüt Yönetimi ve alışan Politikası

Günümüzde, bilgi işleme ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve küresel rekabetteki artışla birlikte bilgi toplumuna geçiş, organizasyonlara farklı bir açıdan bakmayı gerekli kılmaktadır. Bu yeni bakış açısı, günden güne artan bilgi temelli rekabete organizasyonların nasıl cevap vereceğinin araştırılmasına dayanmaktadır. Organizasyonun ıktıları artık fiziksel olmaktan çok, bilgi ve bu bilgiye dayanan teknoloji olarak ele alınmaktadır. Yeni ekonomi olarak adlandırılan bu yeni iş ortamı, yoğun bir araştırmaya, uzmanlardan yararlanmaya ve bilgi üretimine dayanmaktadır (Koçel, 2007, s.366).

Yapılan araştırmalar, performansı yüksek çalışanların mutlu çalışanlar olduğunu göstermektedir. alışan tarafından bir yönetim biçiminin benimsenmesi, çalışanın yüksek morale sahip olmasını ve bunun sonucunda işte gösterdiği performansın artmasını sağlamaktadır (Yener, 2007, s.40).

Örgütler, yöneticiler ve astlarından oluşmaktadır. Yönetici ve astlar arasındaki ilişki, işleyiş ve örgütün çalışanlarına yönelik politikası çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Bu da çalışanın performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Birey, çalıştığı örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde örgüte olan bağlılığı artacak ve bunun sonucunda performansı istenen seviyeye ulaşacaktır. Bir diğer ifade ile çalışanların motive edilmesi hem onların örgüte bağlılığını ve iş sorumluluğunu geliştirecek hem de daha verimli duruma gelmelerini sağlayacaktır (Mohammed, 2010, s.57).

3.3.2.2. İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı

Bireyin sahip olduğu yeteneklerden maksimum seviyede yararlanmak, hem yüksek motivasyona sahip iyi performans gösteren çalışanlara sahip olunması açısından, hem de örgüt tarafından istenilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması açısından önemlidir. Bu yüzden, bireyin yeteneğini ortaya çıkarmasına olanak verecek tarzda iş-kişisi uyumu sağlamak, sağlıklı bir örgütlenmenin gereğidir (Özdemir, 2007, s.16).

Bireyin sahip olduğu yeteneklerle uyumlu bir işte istihdam edilmesi, örgütte ortaya koyulacak performans açısından büyük önem arz etmektedir. Kişinin işi ile bireysel yetenekleri arasındaki uyum, iş tanımları ve bilimsel analizler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyumun oluşması ve işin tasarımı ile bireysel özelliklerin eşleşmesi durumunda, bireyin performansı örgütün istediği seviyelere ulaşabilir (Arvey ve Murphy, 1998, s.49).

Bireyin sahip olduğu işe duyduğu ilginin moral üzerinde büyük bir etki yarattığı bilinmektedir. Bu sebeple, bireyin iş tecrübeleri incelenerek severek ve en iyi şekilde başarabileceği işte görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Organizasyon tasarımının da, iş tasarımı kadar kişisel başarıyı etkilediği bilinmektedir. Organizasyonun plansız bir şekilde çalışması, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların olması, organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların ve hangi amaçlara nasıl ulaşılacağına bilinmemesi, performans üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Chinho ve Wing, 2004, s.130).

3.3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışanın verimli bir şekilde çalışması ve işine uygun olması için işiyle bütünleşmesi yeterli değildir. İşle bütünleşme sağlanabilmesi için çalışma koşullarının kişiye uygun bir hale getirilmesi gerekmektedir (Hayajneh, 2000, s.14).

Coffey ve arkadaşlarının (1988), çalışma koşullarının bireysel performansa etkileri üzerine yaptıkları araştırmada, gündüz çalışanların performans düzeylerinin, gece çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğunu görmüştür.

Bireyin beklentileri ile örgütün çalışanlarına sunduğu koşulların uyuşmaması durumunda, bireysel performansın düşük olması beklenmektedir. İş görene sağlıklı çalışma koşulları sunulması, çalışanlardan en üst düzeyde performans elde edilmesi ve örgütlerin hedeflerine ulaşılması açısından önemli görülmektedir.

Verimlilik, toplam performansın boyutlarından sadece biridir. Etkinlik sonuçlarla ilgiliyken, verimlilik ise bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin iş görenlere etkin çalışma koşulları sunmaması, verimliliği olumsuz biçimde etkilemektedir (Özpehlivan, 2015, s.23)

3.3.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri

Kişiler arası ilişkilerdeki başarı, bireyin kendisi ve karşısındaki kişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmasına bağlıdır. Karşılıklı ilişki kuran bireyler, yeterli bilgiye sahip olmadıklarında gerilim ve korku içerisinde olmaktadır. Bilgi eksikliği bireylerin birbirlerinin konuşma, davranış ve tutumlarını yanlış yorumlamalarına ve çatışmalara sebep olmaktadır. Bu sebeple, örgüt içerisinde çalışanlar arasında sağlıklı ilişki kurulmasına katkı sağlayacak etkinlikler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (Özdemir, 2007, s.21).

Çalışanın, çalışma arkadaşları, üstleri ve astlarıyla kurduğu ilişkilerin niteliği ve organizasyondaki sosyo-psikolojik ortamın uyumu, kişinin performans düzeyini etkilemektedir (Yener, 2017, s.45).

Bireyin günlük yaşamında vaktinin çoğunu birlikte geçirdiği, sosyal hayatını devam ettirebilmesi adına önemli olan işinde birlikte görev aldığı iş arkadaşlarıyla kurduğu insani ilişkiler, kişisel performansını etkileyebilmektedir. Bireyi motive eden, bireyin sorunlarına çözüm üretebilen, içten ve dinamik ilişkilere sahip bir örgütte, birey işini severek yapabilmekte, görevini olması gerektiği gibi yerine getirebilmektedir.

Bireyin performansı, bireysel ve örgütsel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliğin niteliklerine göre, kurumsal performans ve görev performansı

olarak ayrılmaktadır. Görev performansı, işin uzmanlık ve teknik yönü ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir bölümü insani ilişkileri kolaylaştıran davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar arasında uyum ve anlayışın sağlanması, ilişkilerin ve iletişimin iyileştirilmesi, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir (Paşa, 2007, s.84).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Organizasyonlar, başarılı olmak için hem dış hem de iç ilişkilerde başarılı olmak zorundadırlar. Bir organizasyonun dış ilişkilerini yönetmenin genellikle daha zor olduğu bilinmektedir. Organizasyonun içsel faktörlerini yönetmek daha kolay kontrol edilebilir ve incelenebilirken, dışsal faktörleri yönetmek çok daha zordur. Dış faktörler geniş bir çevre ile bu çevrede faaliyet gösteren bağımsız organizasyonları ve değerlendirilmesi zor olan büyük güçler ile kapsamaktadır (Yener, 2017, s.44).

Örgütler çevreleriyle ilişki kurmak zorundadırlar. Çevrelerinden girdi sağlamak ve çevrelerine çıktı vermek zorundadırlar. Örgütlerin çalışanlarına verdiği değer, işleyişleri süresince kullandıkları teknoloji, organizasyon içerisindeki görev dağılımı, çevrenin ideolojik, psikolojik, ekonomik ve kültürel yapısı ve bölgedeki nüfus yapısı, her anlamda bireyin ve örgütün performansını etkileyen faktörlerdendir. Bireyin örgüte bakış açısını etkileyen en önemli unsurlardan biri, örgütün bulunduğu çevrenin sosyokültürel yapısıdır. Bireyin, örgütün bulunduğu sosyokültürel çevreyle ilişkisi sonucu oluşturduğu tutumu, örgüt ile olan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu durum, bireyin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Özpehlivan, 2015, s.25)

Belirli bir çevre için faaliyet gösteren organizasyonların çevreleriyle yakın ilişkiler kurması gerekmektedir. Hem organizasyonun, hem de organizasyonu oluşturan personelin başarıları, büyük oranda çevreleri ile kurdukları ilişkilerin niteliğine bağlı olmaktadır. Çevreyi oluşturan etkenlerin, bir bütün olarak organizasyonun işleyişini ve kişilerin başarılarını etkilediği çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir.

3.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, kurum içinde bireyin performans kalitesini değerlendirmek için yürütülen bir resmi yönetim sistemidir. Performans değerlendirme

sürecinin zorlu ve uzun olduğunu söylemek mümkündür. Performans değerlendirme sürecinin sonunda, süreç hakkında iş görenlere bilgi verilmesi son derece önemlidir. Çalışma sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi, çalışanların motive edilmesi katkı sağlar. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmemesi durumunda, performans değerlendirme yararsız veri yığınının başka bir şey ifade etmez (Fındıkçı, 2012, s.336).

Performans değerlendirmeye ait bir sistemin kurulması ve sistemin doğru biçimde işletilmesi zor bir işlemdir. Performans değerlendirme sistemleri, işleme yapısı ve kültürüne uygun olmalıdır. Bunun yanında sistemi yürütenlerin uzman kişilerden oluşması gerekmektedir. Rastgele kurulan bir sistem işletme açısından fayda sağlayamaz.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu sistemde kimlerin değerlendirmeye alınacağı, uygulayıcılar, hangi yöntemin kullanılacağı gibi konular net bir şekilde belirlenmelidir. Performans değerlendirme sisteminde izlememiz gereken süreçler aşağıda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2012, s.186).

3.4.1. Standartların Saptanması

Performansa yönelik standartlar, hem astlar hem de üstler için bilgiler içermektedir. Bu bilgilerden ilki “neyin yapılması gerektiği” ile ilgilidir. Bu madde bireyin sorumlu olduğu görevi ifade etmektedir. Bu bilgilerden ikincisi “nasıl yapılması gerektiği” ile ilgilidir. Performans standartları bu iki temel soruya cevap vermeyi amaçlamaktadır. Performans standartları genellikle niteleyici (kalitatif) ve niceleyici (kantitatif) olmak üzere iki yönlüdür. Niteleyici standartlar işin kalitesini belirtirken niceleyici standartların iş için gerekli zaman, yapılan hata sayısı gibi verileri analiz etmede kullanılan ölçütlerdir (Uyargil, 2008, s.34).

Performans değerlendirilme sisteminin kurulması için standartların oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanında “geliştirilebilir, değerleyen ve değerleyene kolayca kabul edilebilir faktörlerin oluşturulması” gerekir. Ayrıca, belirlenen standartların işin istenilen kısmı ile ilgili olması gerekmektedir. Bu sayede performans değerlendirme etkinliği artacaktır. Performansların değerlendirilmesi sürecinde

standartların saptanması en temel işlevlerden biridir. Bu işlevlerin doğru şekilde işlemesi iş analizinin ve iş tanımının doğru biçimde yapılmasıyla ilgilidir. Doğru biçimde tanımlama, işle ilgili temel standartların belirlenmesinde önemlidir. Bunun yanında, işletmelere uygun şekilde belirlenen performans değerlendirme yöntemleri kullanılmalı, işle ilgili ifadeler belirlenmeli ve işletme uygulamalarıyla ilgili temel prosedür ve politikalar oluşturulmalıdır (Akçakanat, 2009, s.16).

Standartların başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.188):

- *Spesifiklik:* Çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik:* Performans ölçümü standartlarının nicel olması ölçümü kolaylaştırır. Performans ölçümünde sayısal standartların kullanılması, bu uygun değilse sayısal olmayan standartların kullanılması uygundur.
- *Gerçekçilik:* Standart hedeflerinin ulaşılabilir olması gerekmektedir. Standartların ulaşılabilir hedefler dışına taşması, çalışanlar açısından vazgeçme durumunu ortaya çıkaracaktır.

3.4.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterler

Performans değerlendirme sistemlerinde elde edilen verilen geçerli ve güvenilir olması açısından, performans değerlendirmede uygulanacak ölçütlerin doğru seçilmesi son derece önemlidir. Performans değerlendirme kriterlerinde aşağıda belirtilen özelliklerin bulunması gerekmektedir (Uyargil, 2008, s.29):

- Performans değerlendirme kriterleri gerçekçi olmalıdır. Kriterlerin yararlı bir fonksiyonu bulunmaması halinde değerlendirmeden çıkarılmalıdır.
- Performans standartları bireylerin ve kurumun amacına uygun olarak şekillendirilmelidir.
- Kriterler sabit ve güvenilir olmalıdır. Bu faktör, farklı zamanlarda yapıla kriterlerin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.
- Performans değerlendirme kriterleri iyi ve kötü performans arasında ayrımı yapabilecek nitelikte olmalıdır. Bu niteliği sahip olmayan kriterlerin kullanılması değerlendirme açısından anlam taşımaz.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir (Uyargil, 2008, s.30):

Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler genellikle değerlendirme yapılırken gerekli olan kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Örnek olarak; ikna yeteneği, yaratıcılık vb.

Performans özellikleri ile ilgili kriterler: Performans özellikleri ile ilgili kriterler işin kalitesi, iş gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi gibi özellikleri kapsamaktadır.

Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Değerlendirme kriterlerinde kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlere önem verilmektedir. Kişilikle ilgili kriterlerin gözlenmesi ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi oldukça zordur. Bireylerin ortaya hedefler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi ise daha somut olduğundan, gözlenmesi daha kolaydır.

3.4.3. Değerlemecileri Belirleme Süreci

Çalışanların performans değerlendirme süreçleri genelde bir üst amir tarafından değerlendirilir. Bunun yanında performans değerlendirme süreçlerine çalışanın kendisi, İK (insan kaynakları) yöneticisi, çalışanın astları da katılmaktadır (Çetin ve Özcan, 2013, s.124).

Performans değerlendirmenin yararlı ve anlamlı olabilmesi için değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilen çalışan ile görüşme yapabilir. Bu tip görüşmelerin yararları şunlar olabilir (Barutçugil, 2012, s.185):

- Çalışanlara içindeki buldukları durumu tanıma olanağı verir.
- Çalışanların yaptığı işin niteliğinin tanınmasına yardımcı olur.
- Çalışanın yaptığı iş üzerinde gelişme imkânı tanır.
- Çalışanın terfisi için gerekli yolları gösterir.
- Çalışanlara uyarılarda bulunur, çalışan davranışlarında iyileşme sağlanır.

3.4.3.1. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için değerlendirmeyi kimlerin yapacağı önemli faktörlerden biridir. Performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşması, yeterli değerlendiricilerin en iyi değerlendirme sistemleri ile bir değerlendirme süreci yürütmesine bağlıdır. Bu sayede etkili ve verimli sonuçlar alınabilir (Altan, 2015, s.29).

Yöneticilerce Değerleme: Geleneksel değerlendirme sistemlerinde çalışanların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi en çok kullanılan uygulamalar arasındadır. Bu uygulama genellikle ilk üst tarafından gerçekleştirilir. Bu uygulama sisteminin yararlı olan tarafı birinci derece üstün değerlendirme yapılacak olan çalışana yakın olması, bu nedenle çalışanı en iyi izleyecek konumda olmasıdır. İlk üst ve çalışan ilişkisinin çok yakın olması, amirin kişisel ilişkilerinin performans değerlendirmeye etkisi olabileceği durumu bu sistemin sakıncasıdır (Bingöl, 2013, s.384).

Öz Değerleme: Performans değerlendirmede bireyin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Bu değerlendirme süreci yöneticinin astına öz değerlendirme formu vermesi ile başlar. Birey kendini nasıl görüyor ve algılıyorsa o şekli ile kendini değerlendirir. Bu tip değerlendirmelerin kullanılması bireyin kendi ile görüşlerinin bilinmesi ve bireyi teşvik eden etmenlerin anlaşılması açısından önemlidir (Palmer, 2000).

Takım Arkadaşlarınca Değerleme: Performans değerlendirmede aynı departmanda çalışanların birbirilerini değerlendirmeleri istenebilir. Bu değerlendirme soruları içerisinde devamlılık, toplantılara etkin katılım, bilgi paylaşımı, kaliteli iş yapma, diğer çalışanlarla yardımlaşma gibi sorular yer alabilir. Bireyin çalışma arkadaşı tarafından değerlendirilmesinde pozitif ya da negatif duygusal etkenler etkili olabileceğinden terfi ve ücret artışından bu değerlendirme sisteminin kullanılması önerilmez (Uyargil, 2008, s.54).

Astlarca Değerleme: Astlar tarafından değerlendirme sistemi çok tartışılan bir sistem olmasına rağmen önemli veriler sağlaması açısından dikkate alınmalıdır. Chrysler 1988 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada astlar tarafından değerlendirme sistemi kullanmıştır. Bu uygulamada astlar 6 ana kıstas üzerinden üstlerini

değerlendirmişlerdir. Bu uygulama sonucu yöneticiler değerlendirme raporlarını sorunları tartışmak ve iyileştirmek üzere uygulama planı geliştirmek için kullanmışlardır. Bu süreç sonucunda firmada olumlu yönde büyük bir değişim yaşanmıştır. Bu örnek çalışanların astlar tarafından değerlendirilmesinin yararları sonuçlar verebileceğini gösteren bir uygulamadır (Bingöl, 2013, s.39).

Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Komite ya da grup tarafından değerlendirme yaklaşımına göre değerlendirmeler birden fazla yöneticinin katılımı ile yapılır. Değerlendirmede elde edilen veriler amir ve yöneticiler tarafından tartışmaya açılır ve bu doğrultuda ortak karara varılması hedeflenir.

Müşterilerce Değerleme: Müşteri odaklı değerlendirme İK yönetiminin çağdaş yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu değerlendirme yöntemi özellikle müşteri ile doğrudan iletişim kurulabilen pazarlama, çağrı merkezi, kasiyer gibi pozisyonlarda kullanılır. Bu tip işlerde müşteri memnuniyetinin önemli olması, müşteri değerlendirme sistemi kullanılmasını yararlı kılmaktadır. Bu değerlendirme yalnızca dış müşterilerle değil iş müşterilerle de olmalıdır. Müşteri değerlendirme de karşılaşılabilen en temel problem, dış müşterilerin değerlendirme konusunda ilgisizliği olabilir. Bu sorunun aşılması, değerlendirme formunu dolduran müşterilere çeşitli hediyeler verilerek gerçekleştirilebilir. Değerlendirme sonucu alınan müşteri sayısının çok olması değerlendirmenin daha gerçekçi sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir (Altan, 2015, s.31).

3.4.3.2. Değerlemecilerin Eğitimi

Değerlendirme yapan kişilerin değerlendirme sistemi ve amacı konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle değerlemecilerin de eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimdeki amaç; değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataları en aza indirmektir. Değerlemecilerin gerekli iletişim becerilerine sahip olması, astlarla yapılan görüşmelerin verimli geçmesi açısından önemlidir. Değerlemecilerin eğitimi, değerlendirme sürecinde objektif olma, duygusal kararlardan uzaklaşma ve haksız değerlendirmelerin önüne geçilmesi açısından önemlidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.189).

3.4.3.3. Değerleme Zamanının Belirlenmesi

Performans değerlendirme zamanının doğru şekilde belirlenmesi etkili ve verimli bir değerlendirme süreci açısından önemlidir. Çalışanlara çok sık değerlendirme yapılması, çalışanlarda baskı hissi yaratabilir. Bu nedenle uygulamalar altı aylık ya da bir yıllık periyotlar halinde uygulanmalıdır. Dönem sonları çalışanların gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi açısından makul bir zaman aralığıdır (Sabuncuoğlu, 2012, s.189).

Değerlendirme döneminin belirlenmesinde etkili diğer bir faktör, kurum içerisinde uygulanan yöntemdir. Uygulanan yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun zaman alması veya toplu şekilde değerlendirme gerektirmesi uygulama döneminin belirlenmesinde ve uygulanmasında sınırlayıcı olabilir. Bu unsurların yanı sıra değerlendirme sonuçlarının uygulama zamanı da değerlendirme döneminin belirlenmesinde etkilidir. Örneğin, eğitim alanında faaliyette bulunan bir işletmede eğitim yılının kısa olması nedeniyle çalışan performansları yılda bir kez değerlendirilebilir (Dilek, 2009, s.54).

3.4.3.4. Yönetici ve İş görenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarı olabilmesi için yönetici basamakları arasında yeterli bilgi alışverişi olmalıdır. Herhangi bir konuda başarılı olmanın ön koşulu, yapılan uygulamalar hakkında çalışanlara sürekli olarak bilgi vermektir. Gerçek dışı bilgilerin çalışanlar arasında dolaşması çoğu zaman zararlı sonuçlar doğurur. Şirket çalışanlarına broşür, bülten, gazete, notlara yazılı olarak veya sözlü olarak sürekli bilgi sunulması gerekmektedir. Bu yöntemlerle şirket çalışanlarına performans değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar hakkında açıklama yapılmalıdır. Bu amaçla yapılacak her türlü girişim performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için etkili bir unsur olacaktır. Ayrıca bu sayede performans değerlendirmeye çalışan desteği ve katkısı sağlanacaktır (Altan, 2015, s.32).

3.4.3.5. Performans Değerlendirme Göstergeleri

Performans denetim ve ölçüm sistemleri, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek, kurum stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak

amacını taşımaktadır. Bu amaçlara ulaşılabilmesi için performans değerlendirmede uygun ölçütlerin seçilmesi önemlidir. Bu ölçütlerin seçilmesinde farklı değişkenler etmelidir. Bu değişkenler temelde şu şekilde sıralanabilir (Demir, 2006, s.76):

- İşletmenin stratejik hedefi,
- Bu stratejik hedef ve amaca yönelik olarak belirlenen performans alanı,
- Seçilen performans ölçüm modeli,
- Performans boyutları,
- Hedeflenen kullanıcı grubu,
- Analiz birimlerinin yapı ve nitelikleri.

3.5. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İşletmelerde performans değerlendirmesi yöneticilerin birçoğu tarafından yanlış bir şekilde yapılmakta ya da hiç yapılmamaktadır. Çalışanlar çoğu zaman performans değerlendirme konusunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürken, yöneticiler performans değerlendirmelerini çelişkilerle dolu olarak algılamaktadır. Bu durumları engellemenin yolu, çalışanlara ve yöneticilere yıl boyunca düzenli bir şekilde geri bildirim vermek ve performans değerlendirme toplantıları yapmaktır. Bu durum yaşanabilecek sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıklarının önüne geçilmesi için etkili olacaktır. Yine sıkıntılı bir süreç yaşanmaması adına performans değerlendirmenin mümkün olduğunca hatasız ve objektif olması gerekmektedir (Karafakı, 2014, s.31).

İşletmelerin kullandığı değerlendirme sistemlerinin mükemmeliyeti, değerlendirmecilerin yapmış oldukları hatalar ile güvenilirliğini ve geçerliliğini yitirebilir. Bu nedenle değerlemecilerin eğitimi çok önemlidir (Balkan ve Kelleroğlu, 2003, s.80):

3.5.1. Halo Etkisi

Değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir (Goffin ve diğ, 2003, s.6). Çalışanların, genel imajına ya da ilk izlenimlerine dayanarak değerlendirilmesi bu tür bir hatadır. Örneğin sekreter performansının değerlendirileceği bir değerlendirmede, değerlemeci sekreterlik işinde

iyi giyimin önemli olduğunu düşünüyor ise, çok iyi sekreterlik yeteneklerine sahip fakat giyimine özen göstermeyen bir sekretere yeterli puan vermeyebilir. Böyle durumlarda sekreterlik yeteneklerine sahip olmayan fakat iyi giyinen biri yalnız bu özelliğinden dolayı üst performans seviyesinde değerlendirilebilir. Bu gibi durumlarda halo etkisi önemli rol oynamaktadır (Alatlı, 2012, s.6).

Halo etkinin açıklanabileceği bir diğer durum, bireyin performansının bir yönünün, çok iyi ya da çok kötü olması durumunda yaşanır. Bu durumda değerlemeci bireyi yalnızca bu yönle değerlemeye alır. Performans değerlendirmede yapılacak olan hataların önlenmesi, değerlemecilerin gerekli eğitimi alması ile sağlanabilir. Bunun yanında bazı performans değerlendirme sistemlerinde yapılan değerlendirmeler veya verilen puanlar kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek değerlendirme hatalar önlenmeye çalışılmaktadır (Karafakı, 2014, s.31).

3.5.2. Belirli Puanlara Yönelme

Performans değerlendirmecilerin bazıları çalışanları sürekli olarak performanslarının üstünde veya altında değerlendirme eğilimindedirler. İşletme organizasyonlarında değerlendirmeyi yapan yöneticiler, astlarına iyi görünmek için ya da astlarını motive edip verimliliği artırmak için olması gerekenden daha yüksek puanlar verebilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.80). Bu durumun altında yatan neden çoğu zaman yöneticilerin astları tarafından sevilme endişesidir.

Performans değerlendirmelerinde daha düşük puan verme eğiliminde olan yöneticiler genellikle mükemmeliyetçi olanlardır. Bu durumun diğer bir nedeni yüksek performans sergileyen astların rehavete kapılması endişesi gibi nedenlerden kaynaklanır. Değerlendirmecilerin yüksek ya da düşük performans puanı vermesi, performans değerlendirme açısından önemli bir yere sahiptir.

3.5.3. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmeyi yapan bireyin değerlendirilen çalışanlara karşı kişisel önyargılarının bulunması, değerlendirmeyi temel amacından çıkartarak, performans değerlendirmenin sonuçlarını etkileyecektir. Bu tip kişisel ön yargılar çalışanların ırk, cinsiyet, yaş gibi farklı değerlendirmeler yapılmasına, bireylerin ekonomik seviyesi ya

da eğitimlerine göre kategorize edilmesine yol açabilir. Performans değerlendirmede kişisel önyargılar sistemde yapılan en büyük hatalar arasındadır (Palmer, 2000, s.23).

Kişisel önyargılar gibi hataların etkilerini en aza indirmek ya da bu hataları tamamen ortadan kaldırmak için şu önlemlerin alınması yararlı olacaktır (Karafakı, 2014, s.33):

- Performans değerlendirme sisteminde seçilecek ölçütler farklı çalışma davranışlarına içermelidir.
- Performans değerlendiricisi, değerlendirmesini yapacağı çalışanın işini nasıl yaptığını düzenli olarak izlemelidir.
- Performans değerlendirme çok dar bir zaman aralığına sıkıştırılmamalıdır. Bu durum hem yorgunluğu hem de hatalı değerlendirmelere yol açabilir.
- Performans değerlendirmesi yapacak olan bireyler mutlaka eğitime tabi tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmede “orta, hayli, bir hayli” gibi açık uçlu, farklı çağrışımlar yapabilecek ifadeler kullanılmamalıdır.
- Performans değerlendirmede seçilecek değerlendirme ölçütleri açık bir biçimde ifade edilmeli ve anlamlı olmalıdır.

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın amacı, önemi, varsayımları, hipotezleri ve araştırmanın uygulanmasına yönelik olarak oluşturulan ölçeklerin hazırlanmasıyla ilgili bilgiler ve analiz sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı yerel yönetimlerde faaliyet gösteren Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile bireysel performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile bireysel performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve cinsiyetleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₃: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve medeni durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₄: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve yaşları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₅: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve eğitim durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₆: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kurumda çalışma süreleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₇: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kadro durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₈: İşgörenlerin bireysel performansları cinsiyetleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₉: İşgörenlerin bireysel performansları ve medeni durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₁₀: İşgörenlerin bireysel performansları ve yaşları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₁₁: İşgörenlerin bireysel performansları ve eğitim durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

H₁₂: İşgörenlerin bireysel performansları ve kurumda çalışma süreleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H₁₃: İşgörenlerin bireysel performansları ve kadro durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Belediyeler yerel yönetimler içerisinde topluma hizmet üreten devlet organlarıdır. Temel amaçları toplumun istek ve beklentilerini karşılamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi, belediyelerin sahip olduğu iş görenler ile doğrudan ilişki içerisinde olduğu içindedir. Dolayısıyla belediyeler de mal ve hizmet üreten diğer kurumlar gibi işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak zorundadır. İş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması motivasyon ve tatmini artıracak ve buna bağlı olarak bireysel performanslar artacaktır. Bu durum belediyelerde hizmet verimliliğinin ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırma yerel yönetimler içerisinde faaliyet gösteren “Osmaniye Belediyesi” iş görenlerine uygulanmıştır. Araştırmada uygulanan anket formlarında kimlik bilgileri alınmamıştır. İş görenlere elde edilen bilgilerin gizli kalacağı belirtilmiştir. Osmaniye Belediyesi'nin farklı bölümlerinde çalışan ve ulaşılabilen 320 kişiye anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarının 294'ü geri dönmüştür. Fakat 34 çalışanın anketleri doğru şekilde doldurmaması nedeniyle 260 tanesi analiz için uygun bulunmuştur.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında verilerin toplanması, araştırmada kullanılan ölçekler ve analiz için izlenen tekniklere yer verilmiştir.

4.4.1. Verileri Toplanması

Çalışmanın başlaması ve sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için gerekli prosedürler tamamlandıktan sonra Osmaniye Belediye'sinde görev yapan 320 iş görene "Kişisel Bilgi Formu", "Bireysel Performans Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" dağıtılmıştır. Çalışma ile ilgili gerekli bilgiler sunulduktan sonra katılımcıların ölçekleri içtenlik, samimiyetle ve doğru bir şekilde cevaplamaları için gerekli açıklamalar yapılmıştır.

4.4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu başlık altında araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir.

4.4.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada belediye çalışanlarına uygulanmak üzere kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Oluşturulan bu formda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kadro durumu ve kurumda çalışma süresi gibi çeşitli bilgiler içeren demografik sorular yer almaktadır. Kişisel bilgi formu toplamda 6 sorudan oluşmaktadır (Ek-1).

4.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada Allen ve Meyer'in (1997) oluşturduğu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik geçerlilik çalışması Başol ve Yalçın (2009) tarafından yapılmıştır.

Duygusal bağlılık; 1, 2, 3, 4, 5, 6

Devam bağlılığı; 13, 14, 15, 16, 17, 18

Normatif bağlılık; 7, 8, 9, 10, 11, 12

Ankette örgütsel bağlılık ölçeği 5'li Likert tipi olarak "1:kesinlikle katılmıyorum", "2:katılmıyorum", "3:orta düzeyde katılıyorum", "4:katılıyorum", "5:kesinlikle katılıyorum" şeklinde ifadelerle göre derecelendirilmiştir (Ek-2).

4.4.2.3. Bireysel Performans Ölçeği

Çalışmada sübjektif performansın ölçülebilmesi için Choo (1986) tarafından geliştirilen 12 sorudan oluşan, 5'li Likert tipi anket kullanılmıştır. Cevaplar "1: Yetersiz", "2: Geliştirilmesi Gerekli", "3: Yeterli", "4: İyi" ve "5: Mükemmel" biçiminde yöneltilmiştir. Choo (1986) çalışanlarını kendi performanslarını belirleyen yöntem ile, üstlerin çalışanların performansını değerlendiren yöntem arasında kuvvetli bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışanların kendi performansını değerlendiren ölçeğin kullanılmasının daha uygun olduğu düşünülmüştür. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik geçerlilik çalışması Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından yapılmıştır.

4.4.3. İşlem Veri Analizi Teknikleri

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde, istatistiksel analizler için SPSS for Windows kullanılmıştır. Çalışmanın verilerinin değerlendirilmesi için istatistiksel metotlar olan "ortalama, standart sapma, frekans analizleri" kullanılmıştır.

Çalışma verileri parametrik varsayımları karşıladığından dolayı iki grup arasındaki karşılaştırmalarda Student t test, ikiden daha çok grup karşılaştırmalarında ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Anova testinde ortaya çıkan farklılığa ait kaynağın belirlenmesinde Post-Hoc test olarak Hochberg testi kullanılmıştır.

Araştırmada nicel ve nitel verilerin normal dağılımını gösteren verilerde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Tüm analizlerin sonuçları anlamlılık $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın analizi sonucu ortaya çıkan bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

4.5.1. Demografik Veriler

Anketin birinci bölümünde yer alan katılımcıların demografik özelliklerin analizi aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Çalışmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu ve kurumda çalışma süresine ait verilerin dağılımına Tablo 1’de yer verilmiştir.

Araştırma genelinde çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 184’ü erkek (%70,8), 76’sı kadın (29,2) olarak dağılım göstermektedir. Araştırma genelinde çalışanlar yaş değişkenine göre 24 yaş ve altı yaş aralığında olanlar 8 kişi (%3,1), 25-34 yaş aralığında olanlar 100 kişi (38,5), 35-44 yaş aralığında olanlar 96 kişi (36,9), 45 yaş ve üzeri olanlar 56 kişi (26,5) olarak dağılmaktadır. Araştırma genelinde çalışanlar medeni durum değişkenine göre 60’ı bekâr (%23,1) ve 200’ü evli (76,9) olarak dağılmaktadır. Araştırma genelinde çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 40’ı ilköğretim (%15,4), 88’i lise (33,8), 123’ü ön lisans ve lisans (47,3) ve 9’u yüksek lisans ve üstü (%3,5) olarak dağılmaktadır. Araştırma genelinde çalışanlar kadro durumu değişkenine göre 28’i memur (10,8), 58’i işçi (22,3), 174’ü hizmet alımı(taşeron) (66,9) olarak dağılmaktadır. Araştırma genelinde çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 102’si 1-5 yıl arası (39,2), 86’sı 6-10 yıl arası (33,1), 34’ü 11-15 yıl arası (13,1) ve 38’i 16 yıl ve üzeri (14,6) olarak dağılmaktadır.

Tablo 1.*Demografik Verilerinin Dağılımı*

N=260		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	184	70,8
	Kadın	76	29,2
	Toplam	260	100,0
Yaş	24 ve altı	8	3,1
	25-34 yaş	100	38,5
	35-44 yaş	96	36,9
	45 yaş ve üzeri	56	21,5
Medeni Durum	Toplam	260	100,0
	Bekâr	60	23,1
	Evli	200	76,9
Eğitim Durumu	Toplam	260	100,0
	İlköğretim	40	15,4
	Lise	88	33,8
	Ön lisans ve lisans	123	47,3
	Yüksek lisans ve üstü	9	3,5
Kadro Durumu	Toplam	260	100,0
	Memur	28	10,8
	İşçi	58	22,3
	Hizmet alımı (Taşeron)	174	66,9
	Toplam	260	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	102	39,2
	6-10 yıl	86	33,1
	11-15 yıl	34	13,1
	16 Yıl ve üzeri	38	14,6
	Toplam	196	100,0

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik analizi, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçüm sonuçlarında aynı sonucu verme derecesini belirlemek için kullanılır. Bu analizin gerçekleştirilmesi için 0 ila 1 arasında değer alabilen (Cronbach) Alfa katsayısının hesaplanması gerekmektedir.

Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Bu katsayıya bağlı olarak yorumlama şu şekilde yapılır (Kalaycı, 2010, s.33):

Alfa değeri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 2.

Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Bağlılık	18	0,808
Duygusal Bağlılık	6	0,868
Devam Bağlılığı	6	0,691
Normatif Bağlılık	6	0,696
Bireysel Performans	12	0,905

Tablo 2’de çalışmanın anket formlarında yer alan boyutlara yönelik Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri yer almaktadır. Örgütsel bağlılık faktörünün genel güvenilirliği 0,808, duygusal bağlılığa ilişkin faktörlerin güvenilirliği 0,868, bireysel performansa ilişkin faktörlerin genel güvenilirliği ise 0,905 ile oldukça yüksektir.

Devam bağlılığı faktörlerine ait güvenilirlik 0,691, normatif bağlılığa ait güvenilirlik ise 0,696 ile oldukça güvenilir düzeydedir.

4.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Veriler

Örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre ne şekilde değişiklik gösterdiği bu başlık altında verilmiştir.

Tablo 3.*Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	260	1,811	0,691	1,00	5,00
Devam Bağlılığı	260	2,279	0,737	1,00	4,33
Normatif Bağlılık	260	2,666	0,864	1,00	5,00
Genel Örgütsel Bağlılık	260	2,258	0,563	1,00	3,89

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal bağlılık” düzeyi en düşük ($1,811 \pm 0,691$); “devam bağlılığı” düzeyi orta ($2,279 \pm 0,737$); “normatif bağlılık” düzeyi en yüksek ($2,666 \pm 0,864$); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi yüksek ($2,258 \pm 0,563$); düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.*Cinsiyete Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması*

N=260	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	Erkek	184	1,739	0,610	3,891	0,021*
	Kadın	76	1,986	0,836		
Normatif Bağlılık	Erkek	184	2,601	0,875	1,824	0,061
	Kadın	76	2,822	0,823		
Devam Bağlılığı	Erkek	184	2,264	0,767	2,586	0,263
	Kadın	76	2,377	0,659		
Genel Örgütsel Bağlılık	Erkek	184	2,201	0,561	0,965	0,011*
	Kadın	76	2,395	0,546		

$p < 0,05$ Anlamlılık Düzeyi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre değerlendirilmiştir. Bu analizde normal dağılım ve varyanslar homojenlik gösterdiğinden parametrik istatistikler kullanılmıştır.

Katılımcıların ÖBÖ’den aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Çalışmaya katılan kadınların duygusal bağlılık puanları ($1,986 \pm 0,836$), erkeklerin duygusal bağlılık puanlarından ($1,739 \pm 0,610$) anlamlı

derecede yüksektir. Çalışmaya katılan kadınların genel örgütsel bağlılık puanları (2,395±0,546) erkeklerin genel örgütsel bağlılık puanlarından (2,201±0,561) anlamlı derecede yüksektir ($p<0,05$). **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve cinsiyetleri arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 5.

Yaş Faktörüne Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	24 ve altı	8	1,562	0,462		
	25-34 yaş	100	1,913	0,610		
	35-44 yaş	96	1,809	0,831	1,871	0,135
	45 yaş ve üzeri	56	1,669	0,560		
	Toplam	260	1,811	0,691		
Normatif Bağlılık	24 ve altı	8	2,812	0,944		
	25-34 yaş	100	2,721	0,885		
	35-44 yaş	96	2,605	0,822	0,374	0,772
	45 yaş ve üzeri	56	2,648	0,902		
	Toplam	260	2,666	0,864		
Devam Bağlılığı	24 ve altı	8	1,833	0,398		
	25-34 yaş	100	2,350	0,731		
	35-44 yaş	96	2,338	0,784	1,666	0,175
	45 yaş ve üzeri	56	2,199	0,685		
	Toplam	260	2,297	0,737		
Genel Örgütsel Bağlılık	24 ve altı	8	2,069	0,440		
	25-34 yaş	100	2,328	0,548		
	35-44 yaş	96	2,251	0,587	1,256	0,290
	45 yaş ve üzeri	56	2,172	0,555		
	Toplam	260	2,258	0,563		

$p<0,05$ Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların ÖBÖ puanları ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark

istatistiksel açıdan anlamlı bulgulanmamıştır. **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve yaşları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

Tablo 6.

Medeni Duruma Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması

N=260	Medeni Durum	N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	Bekâr	60	1,991	0,653	0,080	0,021*
	Evli	200	1,757	0,695		
Normatif Bağlılık	Bekâr	60	2,705	0,838	0,413	0,687
	Evli	200	2,654	0,874		
Devam Bağlılığı	Bekâr	60	2,472	0,810	3,144	0,036*
	Evli	200	2,245	0,708		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bekâr	60	2,389	0,594	1,007	0,039*
	Evli	200	2,218	0,548		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) çalışmaya katılanların medeni durumlarına göre değerlendirilmiştir. Bu analizde normal dağılım ve varyanslar homojenlik gösterdiğinden parametrik istatistikler kullanılmıştır.

Katılımcıların ÖBÖ'den aldıkları puanlar medeni duruma göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analize göre bekâr bireylerin duygusal bağlılık puanları (1,991±0,653) evli bireylere (1,757±0,695) göre anlamlı derecede yüksektir (p=0,021<0,05). Katılımcıların ÖBÖ'den aldıkları puanlar medeni duruma göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analize göre normatif bağlılık puanları açısından bekâr ve evli bireyler arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır (p=0,687<0,05).

Katılımcıların ÖBÖ'den aldıkları puanlar medeni duruma göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analize göre bekâr bireylerin devam bağlılığı puanları (2,472±0,810) evli bireylere (2,245±0,708) göre anlamlı derecede yüksektir (p=0,036<0,05). Katılımcıların ÖBÖ'den aldıkları puanlar medeni duruma göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analize göre bekâr bireylerin genel örgütsel bağlılık puanları (2,389±0,594) evli bireylere (2,218±0,548) göre anlamlı derecede yüksektir

($p=0,39<0,05$). **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve medeni durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 7.

Eğitim Durumuna Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	40	1,454	0,449	6,052	0,001*
	Lise	88	1,875	0,738		
	Ön lisans-Lisans	123	1,842	0,671		
	Yüksek lisans ve üzeri	9	2,351	0,822		
	Toplam	260	1,811	0,691		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	40	2,125	0,818	6,641	0,000*
	Lise	88	2,645	0,872		
	Ön lisans-Lisans	123	2,840	0,804		
	Yüksek lisans ve üzeri	9	2,888	0,897		
	Toplam	260	2,666	0,864		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	40	1,883	0,595	7,511	0,000*
	Lise	88	2,286	0,769		
	Ön lisans-Üniversite	123	2,395	0,707		
	Yüksek lisans ve üzeri	9	2,907	0,629		
	Toplam	260	2,297	0,737		
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	40	1,820	0,496	12,933	0,000*
	Lise	88	2,268	0,575		
	Ön lisans-Üniversite	123	2,359	0,508		
	Yüksek lisans ve üzeri	9	2,716	0,406		
	Toplam	260	2,258	0,563		

$p<0,05$ Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,021$; $p=0,001<0,05$). Bu farklılığın kaynağı belirlemek amacı ile Hochberg post-hoc analizi yapılmıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($1,454\pm 0,449$), lise mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($1,875\pm 0,738$), ön lisans ve üniversite mezunu olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($1,842\pm 0,671$), yüksek lisans ve üzeri derece mezun olan çalışanların duygusal bağlılık puanları ($2,351\pm 0,822$)

olarak bulgulanmıştır. Hochberg analizi sonuçlarına göre yüksek lisans ve üzeri, lisans ve ön lisans ve lise mezunların duygusal bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre anlamlı derece yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,641$; $p=0,000<0,01$). Bu farklılığın kaynağı belirlemek amacı ile “Hochberg” post-hoc analizi yapılmıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,125\pm0,818$), lise mezunu olan çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,645\pm0,872$), ön lisans ve üniversite mezunu olan çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,840\pm0,804$), yüksek lisans ve üzeri derece mezun olan çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,666\pm0,864$) olarak bulgulanmıştır. Hochberg analizi sonuçlarına göre lisans ve ön lisans ve lise mezunların normatif bağlılıkları ilköğretim mezunlarına göre anlamlı derece yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,511$; $p=0,000<0,01$). Bu farklılığın kaynağı belirlemek amacı ile “Hochberg” post-hoc analizi yapılmıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların devam bağlılığı puanları ($1,883\pm0,595$), lise mezunu olan çalışanların devam bağlılığı puanları ($2,286\pm0,769$), ön lisans ve üniversite mezunu olan çalışanların devam bağlılığı puanları ($2,395\pm0,707$), yüksek lisans ve üzeri derece mezun olan çalışanların devam bağlılığı puanları ($2,907\pm0,629$) olarak bulgulanmıştır. Hochberg analizi sonuçlarına göre lisans ve ön lisans ve lise mezunların devam bağlılığı ilköğretim mezunlarına göre anlamlı derece yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anova sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=12,933$; $p=0,000<0,01$). Bu farklılığın kaynağı belirlemek amacı ile “Hochberg” post-hoc analizi yapılmıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ($1,820\pm0,496$), lise mezunu olan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ($2,268\pm0,575$), ön lisans ve üniversite mezunu olan çalışanların genel örgütsel bağlılık

puanları ($2,359\pm 0,508$), yüksek lisans ve üzeri derece mezun olan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ($2,716\pm 0,406$) olarak bulgulanmıştır. Hochberg analizi sonuçlarına göre lisans ve ön lisans ve lise mezunların genel örgütsel bağlılığı ilköğretim mezunlarına göre anlamlı derece yüksektir. **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve eğitim durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 8.

Kurumda Çalışma Sürelerine Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	102	1,872	0,608	1,032	0,379
	6-10 yıl	86	1,800	0,777		
	11-15 yıl	34	1,843	0,801		
	16 yıl ve üzeri	38	1,644	0,580		
	Toplam	260	1,811	0,691		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	102	2,671	0,855	3,371	0,019*
	6-10 yıl	86	2,507	0,880		
	11-15 yıl	34	2,637	0,741		
	16 yıl ve üzeri	38	3,035	0,877		
	Toplam	260	2,666	0,864		
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	102	2,315	0,770	0,338	0,798
	6-10 yıl	86	2,337	0,764		
	11-15 yıl	34	2,215	0,792		
	16 yıl ve üzeri	38	2,232	0,522		
	Toplam	260	2,297	0,737		
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	102	2,286	0,577	0,359	0,782
	6-10 yıl	86	2,215	0,591		
	11-15 yıl	34	2,232	0,556		
	16 yıl ve üzeri	38	2,304	0,469		
	Toplam	260	2,258	0,563		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların genel örgütsel bağlılık puanları ve eğitim durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anova sonucunda duygusal

bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık puanları ile kurumda çalışma süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulgulanmamıştır.

Anova sonucunda normatif bağlılık puanları ile kurumda çalışma süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulgulanmıştır ($F=3,371$; $p=0,019<0,05$). Bu farklılığın kaynağı belirlemek amacı ile “Hochberg” post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda 1-5 yıl arası çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,671\pm0,855$), 6-10 yıl arası çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,507\pm0,880$), 11-15 yıl arası çalışanların normatif bağlılık puanları ($2,637\pm0,741$), 16 yıl ve üzeri çalışanların normatif bağlılık puanları ($3,035\pm0,877$) olarak bulgulanmıştır. Hochberg analizi sonuçlarına kurumda 16 yıl ve üzeri çalışanların normatif bağlılık puanları diğer gruplardan yüksek olarak bulgulanmıştır. **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kurumda çalışma süreleri arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi, doğrulanmamıştır.**

Tablo 9.

Kadro Durumuna Göre ÖBÖ Puanlarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss.	F	P
Duygusal Bağlılık	Memur	28	1,648	0,537		
	İşçi	58	1,761	0,739		
	Hizmet Alımı	174	1,854	0,696	1,263	0,285
	Toplam	260	1,811	0,691		
Normatif Bağlılık	Memur	28	2,922	0,851		
	İşçi	58	2,773	0,016		
	Hizmet Alımı	174	2,589	0,803	2,390	0,094
	Toplam	260	2,666	0,864		
Devam Bağlılığı	Memur	28	2,220	0,647		
	İşçi	58	2,293	0,639		
	Hizmet Alımı	174	2,311	0,783	0,184	0,832
	Toplam	260	2,297	0,737		
Genel Örgütsel Bağlılık	Memur	28	2,263	0,509		
	İşçi	58	2,275	0,613		
	Hizmet Alımı	174	2,251	0,556	0,042	0,959
	Toplam	260	2,258	0,563		

Araştırmaya katılan çalışanların ÖBÖ puanları ortalamalarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kadro durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

4.5.4. Bireysel Performans Ölçeğine İlişkin Veriler

Bireysel performansın demografik özelliklere göre ne şekilde değişiklik gösterdiği bu başlık altında verilmiştir.

Tablo 10.

Çalışanların Bireysel Performans Düzeyleri

	N	Ort.	Ss	Min	Max
Performans	260	4,170	0,571	2,08	5,00

Araştırmaya katılan çalışanların “bireysel performans” düzeyi ortalama ($4,170 \pm 0,571$); olduğu görülmektedir. Bu ölçek için bireysel performans min; 2,08, max;5,00 değerini almıştır.

Tablo 11.

Cinsiyete Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması

N=260		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	Erkek	184	4,205	0,508	6,015	0,006*
	Kadın	76	4,000	0,673		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Bireysel Performans Ölçeği (BPÖ) çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre değerlendirilmiştir. Bu analizde normal dağılım ve varyanslar homojenlik gösterdiğinden parametrik istatistikler kullanılmıştır.

Katılımcıların BPÖ'den aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Çalışmaya katılan erkeklerin genel performans puanları ($4,205 \pm 0,508$), kadınların duygusal bağlılık puanlarından ($4,000 \pm 0,673$) anlamlı

derecede yüksektir. **İşgörenlerin bireysel performansları cinsiyetleri arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi, doğrulanmıştır.**

Tablo 12.

Medeni Duruma Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması

N=260		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	Bekâr	60	4,204	0,601	0,852	0,614
	Evli	200	4,160	0,562		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Katılımcıların BPÖ'den aldıkları puanlar medeni duruma göre Student t Testi ile karşılaştırılmıştır. Bu analize göre genel performans puanları açısından bekâr ve evli bireyler arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır ($p=0,687<0,05$). **İşgörenlerin bireysel performansları ve medeni durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

Tablo 13.

Yaş Durumuna Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması

		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	24 yaş ve altı	8	4,562	0,505	1,339	0,243
	25-34 yaş	100	4,169	0,520		
	35-44 yaş	96	4,133	0,652		
	45 yaş ve üzeri	56	4,178	0,506		
Toplam		260	4,170	0,571		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların BPÖ puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulgulanmamıştır. **İşgörenlerin bireysel performansları ve yaşları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

Tablo 14.*Eğitim Durumlarına Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması*

		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	İlköğretim	40	4,345	0,436	1,800	0,148
	Lise	88	4,107	0,616		
	Ön lisans ve lisans	123	4,167	0,572		
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,037	0,541		
	Toplam	260	4,170	0,571		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların BPÖ puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **İşgörenlerin bireysel performansları ve eğitim durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

Tablo 15.*Kurumda Çalışma Süresine Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması*

		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	1-5 yıl	102	4,174	0,595	0,404	0,750
	6-10 yıl	86	4,144	0,571		
	11-15 yıl	34	4,262	0,519		
	16 yıl ve üzeri	38	4,133	0,561		
	Toplam	260	4,170	0,571		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların BPÖ puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **İşgörenlerin bireysel performansları ve kurumda çalışma süreleri arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

Tablo 16.*Kadro Durumuna Göre BPÖ Puanlarının Karşılaştırılması*

		N	Ort.	Ss	F	P
Performans	Memur	28	4,214	0,475	0,370	0,691
	İşçi	58	4,116	0,579		
	Hizmet Alımı (Taşeron)	174	4,181	0,583		
	Toplam	260	4,170	0,571		

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Araştırmaya katılan çalışanların BPÖ puanları ortalamalarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **İşgörenlerin bireysel performansları ve kadro durumları arasında ilişki bulunmaktadır, hipotezi doğrulanmamıştır.**

4.5.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Pearson korelasyon analizi, iki değişkenin doğrusal ilişkisini ölçmek amacıyla kullanılan bir istatistik yöntemidir. Pearson korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değer alırlar. Katsayının (-) negatif olması, negatif yönlü doğrusal ilişkiyi gösterir. Katsayının (+) olması, pozitif yönlü doğrusal ilişkiyi gösterir. Değerlerin katsayısına göre korelasyon aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2010).

- 0,00 – 0,25 ise ölçekler arasındaki ilişki çok zayıf,
- 0,26 – 0,49 ise ölçekler arasındaki ilişki zayıf,
- 0,50 – 0,69 ise ölçekler arasındaki ilişki orta,
- 0,70 – 0,89 ise ölçekler arasındaki ilişki yüksek ve
- 0,90 – 1.00 ise ölçekler arasındaki ilişki çok yüksektir.

Tablo 3.17’de bireysel performans ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 17.*Korelasyon Analizi*

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Genel Örgütsel Bağlılık	Bireysel Performans
Duygusal Bağlılık	1				
Normatif Bağlılık	0,600 0,335	1			
Devam Bağlılığı	0,578** 0,000	0,330** 0,000	1		
Genel Örgütsel Bağlılık	0,693** 0,000	0,681** 0,000	0,842** 0,000	1	
Bireysel Performans	0,392** 0,000	0,039 0,529	0,257** 0,000	0,293** 0,000	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bireysel performans ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, bireysel performans ile duygusal bağlılık arasında 0,392 ile pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,392$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde duygusal bağlılık arttıkça bireysel performans da artmaktadır.

Bireysel performans ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, bireysel performans ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r=0,039$; $p=0,529>0,05$).

Bireysel performans ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, bireysel performans ile devam bağlılığı arasında 0,257 ile pozitif yönlü anlamlı çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,257$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde devam bağlılığı arttıkça bireysel performans da artmaktadır.

Bireysel performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi incelendiğinde, bireysel performans ile örgütsel bağlılık arasında 0,293 ile pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,293$; $p=0,000<0,01$). Buna göre örgüt içerisinde örgütsel bağlılık arttıkça bireysel performans da artmaktadır.

4.5.6. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde duygusal bağlılık ve bireysel performans arasında regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18.

Duygusal Bağlılığın Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

MODEL ÖZET					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
1	,392 ^a	,154	,150	,52650	
ANOVA A ^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	12,972	1	12,972	46,298	,000 ^b
Fark	71,517	258	,277		
Toplam	84,490	259			
KATSAYILAR ^a					
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar (K.s.)		Standardize Edilen K.s.	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
1.Sabit	4,756	,092		51,885	,000
Duygusal Bağlılık	,323	,047	,393	6,841	,000

$p<0,05$ Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.18’de bireysel performansın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizinde duygusal bağlılık faktörüne ilişkin sonuçlar yer almıştır. Buna göre korelasyon katsayısı 0,392 bulunmuştur ve R²,154 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca

göre bireysel performanstaki değişimin %15,4' ü duygusal bağlılık tarafından açıklanabilir.

Anova testine göre duygusal bağlılık bireysel performansı etkilemektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde duygusal bağlılık ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($B=0,323$; $p=0,000<0,001$).

Tablo 19.

Normatif Bağlılığın Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

MODEL ÖZET					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	
1	,039 ^a	,002	,002	,57182	
ANOVA A^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	,130	1	,130	,397	,529 ^b
Fark	84,360	258	,377		
Toplam	84,490	259			
KATSAYILAR^a					
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar (K.s.)		Standardize Edilen K.s.		p
	B	Standart Hata	Beta	t	
1.Sabit	4,239	,115		36,819	,000
Normatif Bağlılık	,026	,041	,039	,630	,529

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.19'da bireysel performansın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizinde normatif bağlılık faktörüne ilişkin sonuçlar yer almıştır. Buna göre korelasyon katsayısı 0,039 bulunmuştur ve R^2 ,002 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre bireysel performanstaki değişimin %02,0' ü normatif bağlılık tarafından açıklanabilir.

Anova testine göre normatif bağıllık bireysel performansı etkilememektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde duygusal bağıllık ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($B=0,026$; $p=0,529>0,001$).

Tablo 20.

Devam Bağıllığının Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

MODEL ÖZET					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	
1	,257 ^a	,066	,063	,55300	
ANOVA A^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	5,591	1	5,591	18,284	,000 ^b
Fark	78,898	258	,306		
Toplam	84,490	259			
KATSAYILAR^a					
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar (K.s.)		Standardize Edilen K.s.	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
1.Sabit	4,628	,112		41,188	,000
Devam Bağıllığı	,199	,047	,257	4,276	,000

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.20’de bireysel performansın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizinde devam bağıllığı faktörüne ilişkin sonuçlar yer almıştır. Buna göre korelasyon katsayısı 0,257 bulunmuştur ve R² ,066 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre bireysel performanstaki değişimin %6,6’ ü devam bağıllığı tarafından açıklanabilir.

Anova testine göre devam bağıllığı bireysel performansı etkilemektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde devam bağıllığı ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($B=0,199$; $p=0,000<0,001$).

Tablo 21.

Genel Örgütsel Bağlılığının Bireysel Performansa Etki Düzeyini Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

MODEL ÖZET					
Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	
1	,293 ^a	,086	,082	,54717	
ANOVA A^a					
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	7,247	1	7,247	24,206	,000 ^b
Fark	77,243	258	,299		
Toplam	84,490	259			
KATSAYILAR^a					
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar (K.s.)		Standardize Edilen K.s.	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
1.Sabit	4,841	,40		34,456	,000
G. Örgütsel Bağlılık	,297	,060	,293	4,920	,000

p<0,05 Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.21’de bireysel performansın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizinde devam bağlılığı faktörüne ilişkin sonuçlar yer almıştır. Buna göre korelasyon katsayısı 0,293 bulunmuştur ve R² ,086 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre bireysel performanstaki değişimin %8,6’ ü genel örgütsel bağlılık tarafından açıklanabilir.

Anova testine göre genel örgütsel bağlılığın bireysel performansı etkilemektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde genel örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (B=0,297; p=0,000<0,001). Yapılan analize göre; **örgütsel bağlılık ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi doğrulanmıştır.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı yerel yönetimlerde faaliyet gösteren Osmaniye Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile bireysel performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırma genelinde çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 184'ü erkek (%70,8), 76'sı kadın (29,2) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre kadınların duygusal bağlılık puanları ve genel örgütsel bağlılık puanları erkeklere göre anlamlı derecede yüksek olarak bulgulanmıştır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bağcıoğlu (2017) çalışmasında kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılıklarını birbirlerine yakın düzeyde bulgulasına rağmen, kadınların devam bağlılıklarını erkeklere göre daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Gürsel (2017) çalışmasında erkeklerin genel örgütsel bağlılık puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu bulgulanmış buna rağmen örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulgulanmamıştır. Özkaya ve diğerlerinin (2006) çalışmasında ise kadınların örgütsel bağlılığının erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarından fazla çıktığı ifade edilmiştir. Yalçın ve İplik (2005)'in beraber yürüttüğü çalışmada, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değiştiğine dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Bu bulgular yerel yönetimde çalışan kadınların, örgütün faaliyetlerini ve işlemlerini içten onaylayarak ve örgütle kimlik özdeşliği oluşturduğunu bu nedenle yöneticilerine ve örgütüne sevgi ve saygı göstererek, onlara güvenmekte ve örgütün stratejisini, kültürel değerlerini, vizyonunu ve misyonunu erkeklere göre daha iyi paylaştığını göstermektedir.

Araştırma genelinde çalışanlar yaş değişkenine göre 24 yaş ve altı yaş aralığında olanlar 8 kişi (%3,1), 25-34 yaş aralığında olanlar 100 kişi (38,5), 35-44 yaş aralığında olanlar 96 kişi (36,9), 45 yaş ve üzeri olanlar 56 kişi (26,5) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgu, Çöl ve Gül (2005), Gürkan (2006), Anık Baysal (2012), Karagüzel (2012), Güner (2015), Sharma (2015), Ulutürk (2016), Kara (2016), Gündüz (2016)'in çalışmalarını destekler niteliktedir.

Yerel yönetimde çalışanların örgütsel bağlılıklarının yaş faktörüne göre anlamlı sonuç vermemesi, bütün yaş gruplarında çalışanların alternatif iş olanakları, sosyal beklentileri ve bireysel-örgütsel yatırımlarla ilgili benzer düşüncede olmasından kaynaklanabilir. Bunun yanında bütün yaş grubu çalışanlarının işlerinden benzer beklenti içerisinde olduğu, örgütün çalışanlara yaş grubu farkı gözetmeksizin adil ve objektif yaklaştığı sonucuna ulaştırabilir.

Araştırma genelinde çalışanlar medeni durum değişkenine göre 60'ı bekâr (%23,1) ve 200'ü evli (76,9) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre bekâr bireylerin devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılığı evli bireylere göre anlamlı derecede yüksektir. Abdulla ve Shaw (1999), Iverson ve Buttigieg (1999), Sönmez (2014), evli bireylerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşırken, Taş (2017), Gürsel (2017) çalışmalarında medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulgulanmamıştır.

Evli bireylerin, aile sorumluluğundan dolayı örgütsel bağlılığının daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Buna göre bekar bireylerin genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı puanlarının evli bireylere göre yüksek bulgulanması düşündürücüdür. Bu bulgunun ortaya çıkması örgütün medeni duruma göre farklı davrandığı sonucuna ulaştırabilir.

Araştırma genelinde çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 40'ı ilköğretim (%15,4), 88'i lise (33,8), 123'ü ön lisans ve lisans (47,3) ve 9'u yüksek lisans ve üstü (%3,5) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel bağlılık ve alt boyutları değişim göstermektedir. Buna göre yüksek lisans ve üstü eğitim gören bireylerin genel örgütsel, normatif, devam ve duygusal bağlılık puanları sırasıyla ön lisans ve lisans, lise ve ilköğretim eğitim durumundakilere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu'nun (2008) çalışmalarına göre çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının da artmakta olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Buna rağmen Özkaya ve diğerleri (2006) tarafından yürütülen çalışmada çalışanın eğitim düzeyinin yükselmesinin örgütsel bağlılık düzeyini düşüreceği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, beklentilerinin yüksek olabileceği, alternatif iş imkânlarına daha fazla ulaşabileceği nedeniyle örgütsel bağlılık puanlarının

daha düşük olması gerektiği düşünülmektedir. Buna rağmen mesleki eğitim seviyelerinin yüksek olması eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olmasının nedeni olabilir.

Araştırma genelinde çalışanlar kadro durumu değişkenine göre 28'i memur (10,8), 58'i işçi (22,3), 174'ü hizmet alımı (taşeron) (66,9) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre çalışanların kadro durumu ve örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırma genelinde çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 102'si 1-5 yıl arası (39,2), 86'sı 6-10 yıl arası (33,1), 34'ü 11-15 yıl arası (13,1) ve 38'i 16 yıl ve üzeri (14,6) olarak dağılmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre örgütte 16 yıl ve üzeri çalışanların normatif ve genel örgütsel bağlılıkları diğer çalışma sürelerine göre anlamlı derecede yüksektir. Taş (2017), Demirbaş (2017), çalışanların örgütte çalışma süreleri ve örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki bulgulamazken, Gürsel (2017) çalışanların örgütsel bağlılığının çalışma süresi ile anlamlı ilişkisi olduğunu bulgulamıştır.

Çalışma hayatında makam, kıdem tazminatı ve çalışanın örgütte bulunduğu süre içinde yaptığı birikimin fazlalığı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş yapma süresinin artması ile kazanımları artacağı düşünüldüğünde örgütte kalmanın maliyetlerinin artacağı düşünülmektedir. Bunları değerlendirdiğimizde, işgörenlerin iş yapma saatleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da çoğalmaktadır.

Normatif bağlılıkta işgören, örgütte devam etmeye meyilli olması ile mecbur olma hissine göre davranışta bulunmaktadır. Örgütte bulunma süresi, örgütten ayrılmayı "ahlaki" olarak sıkıntılı kılacağından, 16 yıl ve üzeri çalışanların normatif bağlılıklarının diğer çalışma sürelerine göre yüksek olması normal karşılanmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların "duygusal bağlılık" düzeyi en düşük ($1,811 \pm 0,691$); "devam bağlılığı" düzeyi orta ($2,279 \pm 0,737$); "normatif bağlılık" düzeyi en yüksek ($2,666 \pm 0,864$); "genel örgütsel bağlılık" düzeyi yüksek ($2,258 \pm 0,563$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Çalışmanın demografik verileri ile bireysel performans arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların “bireysel performans” düzeyi ortalama ($4,170 \pm 0,571$); olduğu görülmektedir. Bu ölçek için bireysel performans min; 2,08, max;5,00 değerini almıştır.

Araştırmanın korelasyon analizinde elde edilen bulgulara göre, bireysel performans ve duygusal bağlılık, arasında pozitif yönlü zayıf anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine bu analizde bireysel performans ve devam bağlılığı arasında çok zayıf bir korelasyonel ilişki bulgulanmıştır. Normatif bağlılık ve bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmazken, genel örgütsel bağlılık ile bireysel performans arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık ile bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Bu analize göre normatif bağlılık ve bireysel performans arasında herhangi bir ilişki bulgulanmamıştır.

Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine dair az sayıda çalışma bulunmaktadır. Mowday ve diğ. (1974), Ward ve Davis (1995), Brett ve diğ. (1995), Darwish (2000), çalışmalarında örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptarken, Wright (1997) çalışmasında bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu bulgulanmıştır. Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçlarını değerlendirdiği çalışmasında, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın iş performansını arttırdığını ileri sürmüştür. Meyer ve diğ. (1989), çalışmalarında duygusal bağlılık ve örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulgularken, devam bağlılığı ve iş performansı arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın ana fikri olan örgütsel bağlılığın bireysel performansı etkileyeceği düşüncesi genel anlamda kabul görmüştür. İş görenlerin kurumlarına bağlı olması, iş yerinde göstereceği etkinliğin ve verimliliğin artmasına önemli katkı sağlayacak, moral ve motivasyonları yükseltecek, işe geç gelme ve devamsızlıkları azaltacaktır. Bu nedenle bireysel performans artacaktır.

Bu değerlendirmeler, örgütsel bağlılığın artırılması için kurumların, çalışanlara huzurlu bir iş ortamı hazırlamaları, çalışanlara değer vermeleri, çalışanları kurum için

önemli olduğu yönünde hissettirmeleri gerekmektedir. Bunun yanında iş görenlerin karar verme süreçlerine dahil edilmesi, işlerine yönelik inisiyatif alabilmeleri, bağlılıklarını artırabilir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve bireysel performans arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani, iş performansının artırılması örgütsel bağlılığın artırılması ile doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışmanın bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutacağı, yerel yönetimlerin iş performansını artırmada güçlü ve iyileştirilmeye açık kısımların belirlenmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada bireysel performans değerlendirmesi çalışanın kendi tarafından gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda amirlerin değerlendirmeleri de yer alabilir. Örgütsel bağlılığın diğer boyutu olan normatif bağlılıkla ilgili araştırma, kültürel farklılıklar dikkate alınarak genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Aidah N. (2013). Effects Of Training On Employee Performance. Evidence from Uganda, Yüksek Lisans Tezi, *Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences*.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İli Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta*.
- Akıncı, Z. (2014). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 26-34.
- Alatlı, B. (2012). Başarının Değerlendirilmesinde Algılanan Halo Etkisi Ölçeği'nin Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi*.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Altan, G. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* (26), 1-15.
- Arvey, R. D. Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings, *Annual Review of Psychology*, 8, 4-49.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 29-44.

- Bakan İ. ve Kelleroğlu H., (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2. 44-50.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress*, Book, 2, 497- 507, Trakya University, Edirne.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Biddle, R. E. (1993). How to Set Cut Off Scores Knowledge Tests Used in Promotion, Training, Certification and Licensing, *Public Personal Management*, 22(1), 63-80.
- Bingöl, D. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yay.
- Boylu, Y. Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finansal Politik Ekonomik Yorumlar*, 11(2), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11, (22), 121-139.

- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-538.
- Cengiz, A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). “Çalışanların Örgütlerine Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 31 (1), 57-70.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 48-58.
- Chinho L., Wing S. (2004). A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance, *International Journal of Production of Economics*, 96(3), 127-129.
- Choo, F. (1986). Job Stress, Job Performance, And Auditor Personality Characteristics. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*. 5(2), 17-34.
- Coffey L. Skipper J. Jung F, (1988). Nurses And Shift Work: Effects On Job Performance And Job Related Stres, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 13, (2), 245-254.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis *Journal of Organizational Behavior*, Vol:13, 539-554.
- Çetin, C. ve D.E. Özcan. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta yay.
- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 179- 194.

- Dilek, B. İ. (2009). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Temmuz-Aralık (29), 37-61.
- E. L., ve Yoon, J. (1996). Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion. *American Sociological Review*, 90.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Eren, E., (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yay.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *Sakarya Üniversitesi*.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi. *Kocatepe Üniversitesi*, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ., (2012). İnsan kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları. Fisher, R.T., (2001), Role Stress, the Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.13. s.143-170.
- Fort, A. L., Voltero, L, (2004). Factors Affecting The Performance Of Maternal Health Care Providers In Armenia, *Human Resources for Health*, Vol. 2, Issue 8, 41-54.
- Gaertner, K. N ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, *Human Relations*, 975-991

- Goffin, R. D. Jelley, R. B., and Wagner, S. H. (2003). Is Halo Helpful? Effects of Inducing Halo on Performance Rating Accuracy. *Social Behavior & Personality*, 31, 625-637.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-55.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, Ü. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Kırıkkale Üniversitesi*.
- Hayajneh A.Y. (2000). Identification of the Influence of Organizational Variables on Hospital Staff Nurses, Job Performance, Iowa USA, *Universty Iowa, City Graduate College*.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- İplikçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz 11(3), 131- 148.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, <http://www.jstor.org/stable/2092438>, Erişim:12.01.2018.
- Karafakı, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Ufuk Üniversitesi*, Ankara.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği: Performansta Geribildirim*, Bursa: Dora Yayınları.

- Koçel, T., (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Arıkan Basım Yay.
- Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Work Place*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohammed, F. M. E. (2010). Akademik Personel Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Motowidlo, J. S., Packard, S. J., Manning R. M, (1986). Occupational Stress Its Causes And Consequences For Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 4, 618-629.
- Mowday, R. T. Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment Organizational Linkages: The Psychology of Commitment*. New York: Absenteeism and Turnover.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Obeng, K. Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 492-499.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.

- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s. 41-60
- Özpehlivan M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Okan Üniversitesi*, İstanbul.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2) 79- 97.
- Palmer M. J. (2000) *Performans Değerlemesi*, İstanbul: Rota Yayını.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, *Uludağ Üniversitesi*, Bursa.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, ss. 43-59.
- Perera, G. A. Khatibi, N. Navaratna ve K. Chinna. (2014). Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*. 3.1, 96-104.
- Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), ss. 603-609.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Sarıboğa, M. (2017). Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Doğuş Üniversitesi*, İstanbul.
- Süer, F.C. (2015). The Relation of Blue Collar Homesickness and Loneliness with Altruism, Conscientiousness and Performance: The Moderating Effect of Relatives' Presence, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.
- Şahinöz, T. Şahinöz, S., Eker, H. H., Kılıç, T, (2010). "*Sağlık Hizmetlerinde Uygulanan Performansa Göre Ek Ödeme Sisteminin Adalet, Performans, Rekabet ve Verimlilik Gibi Faktörler Üzerine Etkisi Gümüşhane Örneği*", T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Şencan, M. N. (2011). Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi. *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye Pakistan Örneği), Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Türkkan E. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 71-89.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arıkan yay.
- Wasti, A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. der., A. Keser, G. Yılmaz, ve S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış* (s. 21-45). Kocaeli: Umuttepe Kitapevi.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 483-500.
- Yener, H. (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Yılmaz, V. (2012). Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri “Özel Bir Mobilya Fabrikasında Çalışan Personel Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Ufuk Üniversitesi*, Ankara.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445- 458.

EKLER**Ek-1****DEMOGRAFİK SORULAR****Cinsiyet**

Erkek () Kadın ()

Yaş

24 ve altı () 25-34 () 35-44 () 45 ve üzeri ()

Medeni Durum

Bekâr () Evli ()

Eğitim Durumu

İlköğretim () Lise () Ön Lisans-Lisans () Yüksek Lisans ve üzeri ()

Şu anki Belediyede Çalışma Süresi

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Kadro Durumu

Memur () İşçi () Hizmet Alımı ()

Ek-2**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
2.	Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum.					
4.	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
5.	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum					
6.	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
7.	Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
8.	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım altüst olur.					
10.	Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışından dolayıdır.					
11.	Şu an çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12.	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
13.	Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14.	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim.					
16.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.					
17.	Kurumumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
18.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

Ek-3**Bireysel Performans Ölçeği**

<i>Aşağıdaki sorular performans derecenizi ölçmeye yöneliktir. Her soru için samimi fikrinizin altındaki tek bir şıkkı işaretleyiniz. Soru atlamadığınıza dikkat</i>	Yetersiz	Geliştirilmesi Gerekli	Yeterli	İyi	Mükemmel
1- Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2- Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3- Sözlü iletişim performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- Yazılı iletişim performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5- Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9- Bana verilen yeni veya farklı görevlere uyum sağlama performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11- Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12- Çalışanlara nezaret etme (denetleme) performansım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 23.07.2018

Tez Başlığı / Konusu: Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma:
Osmaniye Belediyesi Örneği

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin, 20/07/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 28'dir.

Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Mehmet Celal ÖZDEMİR

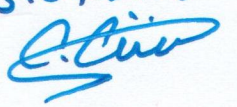
Öğrenci No: 15YLIS1119

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Statüsü: Y.Lisans Doktora

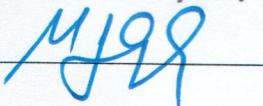
Tarih ve İmza

23.07.2018


DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof.Dr. M.Fedai ÇAVUŞ



ENSTİTÜ ONAYI

UYGUNDUR.

Arş.Gör.Alptuğ AKSOY

