

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN, BAĞLILIK VE
VATANDAŞLIĞIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ
VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA: ESENYURT
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ
Yasemin SARICI AYTAN

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN, BAĞLILIK VE
VATANDAŞLIĞIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ
VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA: ESENYURT
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ
Yasemin SARICI AYTAN
(Y1212.640039)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Eylül 2018



14/09/2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1212.640039 numaralı öğrencisi Yasemin SARICI AYTAN'ın "ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA: ESENYURT BELEDİYESİ" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20/07/2018 tarih ve 2018/21 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye (TİK)	Doç. Dr. İlkay KARADUMAN	
Üye	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	
Üye	Prof. Dr. Orhan İŞCAN	

Tezin Savunulduğu Tarih :14/09/2018

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

Yasemin SARICI AYTAN



ÖNSÖZ

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak alanda kaydedilen ilerlemeler, bilgi toplumu sürecinin en önemli değerinin beşerî sermaye olduğunu, beşerî sermayenin bilgiyi elinde tutan bir güç olarak ele alındığını göstermektedir. Geçmişte hizmet sektöründe önemi üretim sektörüne göre daha fazla olan beşerî sermaye, bilginin üretim süreçlerindeki öneminin artmasıyla birlikte hemen her alanda daha değerli ve daha çok bilimsel araştırma, alan uygulamaları gibi çalışmalara konu olmaktadır.

Yine son yıllarda artan bir diğer değer ise “yeni kamu işletmeciliği” olup, kamu kurumlarının da özel kurumlar gibi yönetilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşıma göre kamu kurumları, kâr amacı güden kurumlara benzer şekilde, ancak kar yerine performans kavramı getirilerek yönetilmeye başlanmıştır. Bu noktada kamu ya da özel sektör ayrımından ziyade, örgüt yapısı ve örgütsel değerler arasındaki benzerliğin, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması bakımından etkili birer araca dönüştüğü görülmektedir. Bu yaklaşımdan sonra artan bir biçimde kamu kurumlarında da örgütsel değişkenler ve yönetsel değerlerin analizi ve alana taşınması söz konusu olmuştur.

İşletme yönetimi her şeyden önce, örgütsel bir yapının yönetimi üzerine odaklanan süreci ifade etmektedir. Bu süreçte görev yaptığım Esenyurt Belediyesi örneklemeden yola çıkarak, örgütsel bağlamda bilişsel temel değerlerin çalışan performansları üzerindeki etkisinin ortaya koyulması bu araştırmanın temel konusu, bu sayede gerek kamusal literatüre gerekse örgüt yönetimi ve işletme yönetimi literatürüne olumlu katkıların sağlanması ise araştırmanın temel amacıdır. Bu süreçte araştırmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen başta danışman hocam Prof.Dr. Salih GÜNEY olmak üzere, emeği geçen tüm enstitü çalışanları ve araştırmaya katılmada gönüllü olan Esenyurt Belediyesi çalışanlarına şükranlarımı borç bilirim.

Eylül, 2018

Yasemin SARICI AYTAN



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xv
ÇİZELGE LİSTESİ	xvii
ŞEKİL LİSTESİ	xix
ÖZET	xxi
ABSTRACT	xxiii
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ, AMACI, YARARLARI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	3
2.1 Performans Kavramı ve Tanımı	4
2.2 Performansın Önemi	8
2.2.1 Performansın çalışanlar açısından önemi.....	10
2.2.2 Performansın yöneticiler açısından önemi	11
2.2.3 Performansın işletmeler açısından önemi	13
2.3 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	14
2.4 Performans Değerlendirmenin Amacı	16
2.5 Performans Değerlendirmenin Yararları.....	17
2.5.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları	19
2.5.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları	20
2.5.3 Performans değerlendirmenin işletmeler açısından yararları.....	21
2.5.4 Performans değerlendirme yönetimi	22
2.6 Performans Değerlendirme Süreci, Kriterleri, Yöntemleri, Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar	23
2.6.1 Performans değerlendirme süreci.....	25
2.6.1.1 Çalışanlar ile performans standartlarının belirlenmesi	26
2.6.1.2 Çalışanlar ve yöneticilerle karşılıklı ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi	27
2.6.1.3 Çalışanların mevcut performansının belirlenmesi	28
2.6.1.4 Çalışanların ölçülen performanslarının standartlarla karşılaştırılması	29
2.6.1.5 Çalışanlara ölçüm sonuçları hakkında bilgi vermek	29
2.6.1.6 Düzeltmelere bağlı olarak faaliyetlerin yeniden başlatılması	30
2.6.2 Performans değerlendirme kriterleri	31
2.6.3 Performans değerlendirme yöntemleri.....	33
2.6.3.1 Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri	34
2.6.3.2 Modern performans değerlendirme yöntemleri	44

2.6.3.3 Performans değerlemede yapılan hatalar	52
2.6.3.4 Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlar.....	54
3. ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ADALET DÜŞÜNCESİNİN	
GELİŞİM VE TEMELİNİ OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR, ETKİ EDEN	
FAKTÖRLER VE KURAMLAR, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI,	
TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KURAMLAR	57
3.1 Adalet Kavramı ve Tanımı	58
3.2 Adaletin Önemi	60
3.2.1 Adaletin gruplar açısından önemi	60
3.2.2 Adaletin toplumlar açısından önemi	61
3.3 Adalet Düşüncesinin Gelişimi.....	61
3.3.1 Aristo'nun adalet düşüncesi	62
3.3.2 Rawls'in adalet düşüncesi ve faydacılık	63
3.4 Adaletin Temelini Oluşturan Çalışmalar.....	63
3.4.1 Thibaut ve Walker'ın adalet çalışmaları	64
3.4.2 Adaleti yargılama çalışmaları.....	64
3.4.3 Grup değeri konusundaki adalet çalışmaları	64
3.4.4 Kestirme adaleti konusundaki çalışmalar.....	65
3.5 Adalet Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	65
3.5.1 Dağıtım adaleti	66
3.5.2 Prosedür adaleti	67
3.5.3 Etkileşim adaleti.....	67
3.6 Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı, Önemi, Algısı, Etki Eden Faktörler ve	
Kuramlar	68
3.6.1 Örgütsel adalet kavramının tanımı ve kapsamı.....	68
3.6.2 Örgütsel adalete ilişkin kuramlar	70
3.6.2.1 Araçsal örgütsel adalet kuramı	72
3.6.2.2 İlişkisel örgütsel adalet kuramı	72
3.6.2.3 Erdem örgütsel adalet kuramı	72
3.6.2.4 Çoklu ihtiyaçlar adalet kuramı	73
3.6.2.5 Greenberg'in örgütsel adalet sınıflandırması	73
3.6.3 Örgütsel adaletin önemi	73
3.6.3.1 Çalışanlar açısından önemi.....	74
3.6.3.2 Yöneticiler açısından önemi.....	74
3.6.3.3 İşletmeler açısından önemi.....	74
3.6.4 Örgütsel adaleti etkileyen faktörler	75
4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ALGISI, AMACI,	
BOYUTLARI, DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVENİ SAğLAYAN	
FAKTÖRLER, SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN KONUSUNDA	
GELİŞTİRİLEN MODELLER.....	77
4.1 Güven Kavramı	78
4.1.1 Güven kavramının tanımı.....	78
4.1.2 Güven kavramının önemi	80
4.1.3 Güven türleri	80
4.1.3.1 Bilgiye dayalı güven.....	82
4.1.3.2 Özdeşleşmeye dayalı güven	82
4.1.3.3 Hesaplanmış güven	82
4.2 Örgütsel Güven Kavramı	82
4.2.1 Örgütsel güven kavramının tanımı.....	83
4.2.2 Örgütsel güvenin önemi	85

4.2.3 Örgütsel güvenin boyutları.....	86
4.2.4 Örgütsel güven modelleri.....	88
4.2.4.1 Mishra güven modeli	89
4.2.4.2 Bromiley ve Cummings güven modeli	90
4.2.4.3 Schocley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli.....	90
4.2.4.4 Mcknight güven modeli	90
4.2.4.5 Mayer, Davis, Schoorman'ın güven modeli	91
4.2.5 Örgütsel güveni etkileyen faktörler.....	91
4.2.6 Örgütsel güvenin sonuçları	94
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI TANIMI, ÖNEMİ, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE GELİŞTİRİLEN KURAMLAR	95
5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	96
5.1.1 Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi.....	96
5.1.2 Örgütsel bağlılığın temel unsurları	99
5.1.3 Örgütsel bağlılık türleri	100
5.1.3.1 Duygusal bağlılık	102
5.1.3.2 Devam bağlılığı.....	102
5.1.3.3 Normatif bağlılık.....	103
5.1.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	103
5.2 Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	104
5.2.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	105
5.2.2 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	106
5.2.3 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	106
5.2.4 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	107
5.2.5 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	107
5.2.6 Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	108
5.2.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	108
6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, YARDIMCI VE TEMEL KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER..	111
6.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı.....	111
6.2 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi.....	114
6.3 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları	116
6.3.1 Özgecilik	116
6.3.2 Vicdanlılık.....	117
6.3.3 Centilmenlik.....	117
6.3.4 Nezaket.....	118
6.3.5 Sivil erdem	119
6.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kavramlar	120
6.4.1 Sosyal değişim kuramı	120
6.4.2 Eşitlik kuramı	121
6.4.3 Lider-Üye etkileşimi kuramı	121
6.4.4 Karşılıklılık kuramı	122
6.5 Örgütsel Vatandaşlığı Etkileyen Faktörler.....	123
6.5.1 İş tatmini	123
6.5.2 Örgütsel adalet	124
6.5.3 Örgütsel güven	124
6.5.4 Örgütsel bağlılık.....	125
6.5.5 Kişilik özellikleri.....	126
6.5.6 Yönetici desteği.....	127

6.5.7 Örgüt kültürü	127
6.6 Örgütsel Vatandaşlığın İlgili Olduğu Temel Kavramlar	127
6.6.1 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven	127
6.6.2 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet.....	128
6.6.3 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık	129
6.6.4 Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü	129
6.6.5 Örgütsel vatandaşlık ve liderlik.....	130
6.6.6 Örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini	130
7. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN, GÜVENİN, BAĞLILIĞIN VE VATANDAŞLIĞIN ETKİSİ	133
7.1 Yöntem Bileşenleri.....	133
7.1.1 Araştırmanın amacı	133
7.1.2 Araştırmanın önemi.....	134
7.1.3 Evren ve örneklem	134
7.1.4 Problem durumu	135
7.1.5 Araştırma hipotezleri.....	135
7.1.6 Kapsam ve sınırlılıklar	136
7.2 İstatistik Yöntem	136
7.2.1 Veri toplama araçları.....	136
7.2.1.1 Örgütsel adalet ölçeği.....	137
7.2.1.2 Örgütsel güven ölçeği.....	138
7.2.1.3 Örgütsel bağlılık ölçeği	140
7.2.1.4 Örgütsel vatandaşlık ölçeği	141
7.2.1.5 İşgören performansı ölçeği.....	142
7.2.2 Verilerin toplanması.....	143
7.2.3 Kullanılan istatistiksel yöntemler.....	143
7.3 Bulgular	144
7.3.1 Demografik bulgular	144
7.3.2 Ölçek ortalamaları	147
7.3.2.1 Performans ortalamaları	147
7.3.2.2 Örgütsel adalet ortalamaları	148
7.3.2.3 Örgütsel güven ortalamaları	150
7.3.2.4 Örgütsel bağlılık ortalamaları.....	154
7.3.2.5 Örgütsel vatandaşlık ortalamaları.....	155
7.3.3 Hipotez testleri	157
7.3.3.1 Çalışanların demografik özelliklerine göre işgören performansları arasındaki farklar	158
7.3.3.2 İşgören performansı ile örgütsel güven arasındaki ilişki	160
7.3.3.3 İşgören performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki.....	161
7.3.3.4 İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	161
7.3.3.5 İşgören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki	162
7.3.4. Araştırma modeli için yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) analizi sonuçları	164
7.4 Tartışma.....	166
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	169
8.1 Sonuç.....	169
8.2 Öneriler.....	173
KAYNAKLAR.....	175
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	193

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
F	: Varyans Analiz Değeri
m	: Maddesi
p	: İstatistik Test Anlamlılık Değeri
SS	: Standart Sapma
U	: Mann Whitney-U Testi Değeri
X	: Ortalama



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki fark	9
Çizelge 2.2 : Grafik Değerleme Çizelgesi	35
Çizelge 2.3 : Standart Puanlandırma Cetveli	38
Çizelge 2.4 : İkili Karşılaştırma Çizelgesi	39
Çizelge 2.5 : Standart Kontrol Listesi	40
Çizelge 2.6 : Davranışsal Gözlem Ölçekleri	48
Çizelge 4.1 : Örgütsel güvenin boyutları	87
Çizelge 4.2 : Örgütsel güvenin nedenlerine ilişkin araştırmalar	92
Çizelge 5.1 : Örgütsel bağlılığa ilişkin tanım ve araştırmalar	98
Çizelge 6.1 : ÖVD'ni Oluşturan Boyutların Literatürdeki Gelişim Özeti	112
Çizelge 7.1 : Örgütsel Adalet Ölçeği için DFA analizi sonuçları	137
Çizelge 7.2 : Örgütsel Güven Ölçeği için DFA analizi sonuçları	138
Çizelge 7.3 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA analizi sonuçları	140
Çizelge 7.4 : Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği için DFA analizi sonuçları	141
Çizelge 7.5 : İşgören Performansı Ölçeği için DFA analizi sonuçları	143
Çizelge 7.6 : Yaşa göre dağılım	144
Çizelge 7.7 : Eğitim durumuna göre dağılım	145
Çizelge 7.8 : Cinsiyete göre dağılım	145
Çizelge 7.9 : Medeni duruma göre dağılım	145
Çizelge 7.10: Görev türüne göre dağılım	146
Çizelge 7.11: Aylık gelire göre dağılım	146
Çizelge 7.12: Mesleki deneyime göre dağılım	147
Çizelge 7.13: Performans maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri	147
Çizelge 7.14: Performans maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması	148
Çizelge 7.15: Örgütsel adalet maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri	148
Çizelge 7.16: Örgütsel adalet maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması	149
Çizelge 7.17: Örgütsel güven maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri	150
Çizelge 7.18: Örgütsel güven maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması	152
Çizelge 7.19: Örgütsel bağlılık maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri	154
Çizelge 7.20: Örgütsel bağlılık maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması	155
Çizelge 7.21: Örgütsel vatandaşlık maddelerine verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri	156
Çizelge 7.22: Örgütsel vatandaşlık maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması	157
Çizelge 7.23: Ölçek boyutlarının normalliği için yapılan Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları	158

Çizelge 7.24: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre İşgören Performansları Arasındaki Farklar	159
Çizelge 7.25: İşgören Performansı ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	160
Çizelge 7.26: İşgören Performansı ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	161
Çizelge 7.27: İşgören Performansı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	162
Çizelge 7.28: İşgören Performansı ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki.....	163
Çizelge 7.29: Modele ilişkin RMSA değerleri	165
Çizelge 7.30: Geçerli model için regresyon ağırlıkları.....	165
Çizelge 7.31: Geçerli modeldeki varyans dağılımı.....	166



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve performans	32
Şekil 3.1: Örgütsel adaletin bileşenleri.....	71
Şekil 4.1: Örgütsel güvenin süreci.....	93
Şekil 5.1: Örgütsel bağlılık sınıflamaları.....	100
Şekil 5.2: Süreç olarak örgütsel bağlılık.....	101
Şekil 5.3: Farklı bakış açılarıyla örgütsel bağlılık.....	105
Şekil 6.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Modeli.....	112



**ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞIN
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR
UYGULAMA: ESENYURT BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

ÖZET

Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte önemi giderek artan ve günümüzde bir işletme ya da örgütün en önemli bileşeni haline gelen beşerî sermaye, yönetim sürecinde pek çok bilişsel özellikleri de bünyesinde barındırması açısından kapsamlı bir alan teşkil etmektedir. Örgütsel anlamda işletme yönetiminde değinilen örgütsel adalet, örgütsel güven, bağlılık ve vatandaşlık gibi kavramların günümüzde çalışanların performansları üzerinde etkili olduğu üzerine pek çok araştırma mevcuttur. Öte yandan günümüzde işletme yönetimine benzer şekilde örgütlenmeye başlayan kamu kurumlarında bu değişkenleri bir arada ve kümülatif bir biçimde değerlendiren yeterli çalışma mevcut değildir. Bu nedenle araştırmada, çalışanların performansları üzerinde örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlığın etkisinin incelenmesi ve ampirik olarak ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Araştırmada bu bağlamda, İstanbul ili Esenyurt ilçesinde 2017-2018 yılında Belediyenin çeşitli kadrolarında görevli (n=446) çalışan üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ve örgütsel güven işgören performansı üzerinde doğrudan etkili olmayıp, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile işgören performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buradan hareketle yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre örgütsel adalet güveni, örgütsel güven bağlılığı ve vatandaşlığı getirmekte, bu durum ise işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı, belediye, kamu kurumu.*



**A CASE STUDY ON EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, TRUST,
COMMITMENT AND CITIZENSHIP ON WORKER' PERFORMANCE:
ESENYURT MUNICIPALITY SAMPLE**

ABSTRACT

The human capital which has become increasingly important with the transition period to the information society and has become the most important component of today's enterprise or organization constitutes a comprehensive field in terms of hosting many cognitive features in the management process. There are many researches on the concepts that organizational justice, organizational trust, organizational commitment and organizational citizenship have influence on the performances of the employees today in organizational sense. On the other hand, there is not enough work to evaluate these variables together and in a cumulative manner in public institutions, which are starting to organize similar to business management today. For this reason, it is aimed to investigate the empirical effects of organizational justice, trust, commitment and citizenship on the performance of the employees.

In this context, a questionnaire was applied to the various degree of municipality employees (n = 446) in the province of Esenyurt in Istanbul between 2017 - 2018.

According to the findings obtained in the research, organizational justice and organizational trust did not have a direct effect on occupational performance, but statistically significant relationship was found between organizational justice, organizational trust, organizational commitment and organizational citizenship. Statistically significant relationships were also found between organizational commitment and organizational citizenship and occupational performance. From this point of view, structural equilibrium modeling results in organizational justice, organizational trust, organizational commitment and organizational citizenship, which in turn affects occupational performance positively.

Keywords: *Organizational justice, organizational commitment, organizational trust, organizational citizenship, employee performance, municipality, public institution.*



1. GİRİŞ

Temel olarak işletmeler, bir ürün ya da hizmet üretmeye dayalı, bilgi ve insan gücü ile belirli bir süreç dahilinde yer alan girdilerin kara ya da değere dönüştüğü organizasyonel yapılardır. Bu bakımdan işletmeleri ürün ya da girdileri üretim sürecinde (ürün ya da hizmet alanında) bir değere dönüştüren fonksiyona sahip finansal yapılar olarak görmek mümkündür. Bu süreçte işletmelerin başarı ve performansları, piyasa içerisinde rekabette üstünlük kurma ya da en azından rekabet ortamında ayakta kalabilme düzeyleri üzerine doğrudan etki eden bir yapıya sahiptir. Bu nedenle işletmelerin başarılarının ölçülmesi sadece işletme faaliyetlerinin başarılarının ortaya koyulmasında değil, aynı zamanda işletmelerin ömürlerinin ve dayanıklılıklarının da ortaya koyulmasında büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel adaleti en genel tanımıyla, bir örgüt içerisinde bireylerin arasındaki iş yükü- iş yüküne karşılık alınan değer ile ifade etmek mümkündür. Burada adalet kavramının herkese eşit olma değil, herkese hakkaniyetli olma anlamını taşıdığını özellikle vurgulamak gerekir. Yapısı itibarıyla hemen her örgüt, içerisinde belli bir hiyerarşik oluşumu barındırmaktadır. Bütün çalışan iş yükü ve düzeyleri ile gerekli beceriler aynı olsa dahi, kıdem farkı gibi bazı konularda, işletmelerde ya da örgüt içerisinde eşitliğin teoride mümkün olmadığı ifade edilebilir.

Örgütsel güven kavramı ise örgütsel adalet kavramının çalışanlar üzerindeki sonuçları olarak değerlendirilebilir. Güven, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan zorunlu gereksinimler arasındadır. Güven sayesinde bireyler rahat hareket edebilir, yeni şeyler üretebilir ya da kendilerini olduğu gibi sergileyerek, sahte davranışlardan, sinizm ya da benzeri davranışlardan kaçabilirler. Buradan hareketle örgütsel güven kavramını genel manada bir örgüt içerisinde çalışan personelin, görevlerini yerine getirirken hissettikleri güven duygusu biçiminde tanımlamak mümkündür.

Örgüt içerisindeki bireylerin örgüte olan bağlılıklarının süreklilik kazanması ve belli bir düzeyin üzerinde olması durumunda, çalışanlar artık kendilerini o örgüt ile

özdeşleştirecektir. Bu süreçte ise örgüt çalışanları adeta kendilerini o örgütün birer vatandaşı gibi görecektir. Örgütsel vatandaşlık kavramını bu bağlamda, bir örgüt içerisinde çalışan personelin kendilerini o örgütün bir vatandaşı gibi görmelerini sağlayan yönetsel kavram olarak değerlendirmek mümkündür.

Tıpkı örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramı gibi, örgütsel vatandaşlık kavramı da örgüt içerisinde başarı ve performans belirleyen kavramlarla pozitif ilişki içerisindedir. Yüksek örgütsel vatandaşlık duygusu, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve bunun yanında, örgütsel bağlılığa ilave olarak, örgüt kültürü ve örgütsel iklimi geliştirici bir tavır takınmalarını sağlamaktadır. Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık kavramını da işletme yönetimi ve organizasyonunda önemli bir yönetsel araç olarak görmek ve değerlendirmek mümkündür.

Bu araştırmada örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlık kavramlarının çalışan performansına ilişkisinin bir kamu kurumu üzerinden incelenmesi ve ampirik sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın giriş bölümünde konu ile ilgili genel bilgiler yer alırken takip eden ikinci bölümde ise performans kavramı incelenmiş ve performans kavramının tanımından amacı ve önemine, yararlarından yönetimine, performans değerlendirme süreci ve yöntemleri ile performans yönetimi sürecinde yapılan hatalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde adalet kavramından genel olarak bahsedilmiş ve ardından örgütsel adaletin tanımı, türleri, yaklaşımlar, önemi başlıkları altında örgütsel adalet kavramı incelenmektedir. Dördüncü bölümde güven konusuna değinilmiş ve ardından örgütsel güven kavramı yine amaç, önem, yönetimde örgütsel güven ile ilgili alt başlıklarla incelenmiştir. Beşinci bölümde benzer bir metodoloji ile örgütsel bağlılık, altıncı bölümde ise örgütsel vatandaşlık kavramları incelenmiştir. Yedinci bölümde ampirik uygulama ile ilgili bilgi ve bulgulara yer verilirken, daha sonra araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

2. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ, AMACI, YARARLARI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, KRİTERLERİ, YÖNTEMLERİ, YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Son yıllarda özellikle kamu kurumlarında değişen düşünce yapısı ve yeni kamu yönetimi ile “yeni kamu işletmeciliği” yaklaşımları, performans kavramının öneminin artmasına neden olmuştur. Aslında kavramsal olarak en genel şekilde herhangi bir iş için verilen girdi ile alınan çıktı arasındaki farka işaret eden performans, daha detaylı incelendiğinde bundan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Verimlilik kavramına göre daha kapsamlı olan performans, bir durumu değil, bir süreci ve bu süreç içerisindeki ölçümleri ifade etmektedir. Öte yandan en az süreç kadar, sonucun da ön planda olduğunu, performansı sürece yayılmış bir kavram biçiminde nitelendirmenin daha doğru olduğunu ifade etmek mümkündür.

Kâr amacı güden işletmelerde ve bu işletmelerin yönetiminde, performans kavramının temel göstergeleri çoğunlukla kar üzerine odaklanan ve bu nedenle ölçümü daha kolay olan niteliktedir. Öte yandan kâr amacı gütmeyen kurumlarda ya da kamu kurumlarında ise performans olgusu ölçülmesi daha güç, fakat kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanımı açısından da bir o kadar önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle özellikle işletme yönetimi ile kamu kurumlarının yönetiminin ortak alanı olan performans, bir örgütün başarısının ve bu başarıyı elde ederken hangi aşamalarda, hangi düzeyde başarı gösterdiğinin de ortaya koyulması sürecini içermektedir.

Performans bir sürecin ve bu sürece yönelik çıktıların bileşimi olduğundan, ölçümü ve değerlendirilmesi de büyük ölçüde bu planlanmış ilerlemeye bağlıdır. Bundan ötürü günümüzde literatürde modern ve geleneksel yöntemlerle birlikte, oldukça fazla performans değerlendirme yöntemi mevcuttur. Araştırmada performansı etkilediği düşünülen ve incelenen örgütsel değişkenler ile performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması ve araştırma sonuçlarının daha etkili bir şekilde

değerlendirilmesi için, çalışmanın bu bölümünde öncelikle performans kavramına değinilmiş ve genel olarak performans ölçüm yöntemleri üzerinde durulmuştur.

2.1 Performans Kavramı ve Tanımı

Performans kavramıyla ilgili literatürde çeşitli tanımlar olmakla birlikte, farklı alanlara göre performansın tanımının da değişiklik gösterdiği ifade edilebilir. Bir yandan bir gösterim ya da bir uygulamayı ifade eden performans, diğer yandan bir işin nasıl ve ne şekilde yerine getirildiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında performans, günümüz modern yönetim biliminde aynı zamanda işletmeler için başarıyı gösteren önemli bir kriter haline gelmiştir.

Fransızca kökeninden gelen ve bir yandan yapılan işi veya görevi, diğer taraftan bir bireyin yapabileceği en üst düzey başarıyı ifade eden performans; yönetim bilminde bir örgüt içerisinde herhangi bir işin ya da görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi için gösterilen çaba olarak nitelendirilmektedir (Abubakar, Elrehail, Alatailat ve Elçi, 2017:2). Bunun yanında performans, çalışanların özgüvenleri ile de ilişkili bir kavramdır (Ghosh, Sekiguchi ve Gurunathan, 2017:131). Dolayısıyla performansın bu tanımı, başarının elde edilmesinden ziyade, başarı için gösterilen çabayı nitelendirdiğinden, zayıf bir tanım olarak kalmış ve zaman içerisinde yeni tanımlar geliştirilmiştir.

Bir diğer yaklaşıma göre performans, belli amaçlar çerçevesinde yapılan planlı etkinlikler neticesinde elde edilen kalitatif ve/veya kantitatif çıktıları ifade etmektedir. İşletme bağlamında ise performans, işletmelerin amaçlarını ve hedeflerini yerine getirme derecesini, personelin bu amaçla gösterdiği çaba ve gayreti nitelendirmektedir. Yine işletme bazında performans, aynı zamanda bir değerlendirme sürecine de karşılık gelmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:95). Buna ilave olarak işletme ya da örgütsel performansı, doğal kaynaklar gibi ölçülebilir değerler ve bilgi gibi ölçülemeyen değerler ile ifade edilen başarı göstergesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Alaarj, Abidin-Mohamed ve Bustamam, 2016:729). Bu nedenle performansı işletme ve birey bazında ayrı bir biçimde ele almak gerekir.

Performans ile ilgili geçmişten günümüze pek çok farklı tanım ve yaklaşım yapılmış olmakla birlikte, kavramın daha çok ilgilenilen alan ile sınırlı ve o çerçevede ele alınması gereken bir anlama sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Bir sanat ya da

eser icrası bir performans olabileceği gibi bir müsabakadaki başarı düzeyi de performans olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan işletme yönetiminde ise işletme ile çalışanın gösterdikleri çaba ve bunun elde edilen neticesini genel manada performans olarak tanımlamak mümkündür.

Sonuç olarak performans kavramı çalışanların ve işletmelerin başarısını ölçmede kullanılan bir olgu, işletme ya da örgütsel yapıda kaynakların kullanımında etkinliğin göstergesi, çalışanlar tarafından ortaya koyulan çaba ve gayret gibi çok boyutlu bir biçimde ele alınan bir kavram şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Devam eden başlıklarda, performans kavramının genel çerçevede, işletme yönetimi ve personel performansı bağlamında ele alınmasına yer verilmiştir.

Performans kavramının çok farklı alanlarda ve çok farklı biçimlerde kullanılması, literatürde kesin kabul görmüş bir performans tanımının yapılmasının güçlüğüne de beraberinde getirmektedir. Öte yandan yapılan tanımlarda doğrudan performansın tanımından ziyade, performansın önemi ve değerlendirme konularının daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir.

En genel manada performans, çalışanların yaptıkları görevlerde ne derecede çaba gösterdiklerinin bir göstergesi olup, varılması planlanan hedefe ulaşmada, personel davranışı biçiminde ele alınmaktadır. Temelde aynı özelliklere sahip, aynı eğitimi ve mesleki deneyimi edinmiş olan bireyler arasındaki statü farklarının en önemli sebeplerinin başında performans gelmektedir. Öte yandan performans bireylerden başka, örgüt, işletme gibi bir fonksiyon üstlenmiş olan birimler için de geçerli olan bir olgudur (Uysal, 2015:33). Bu nedenle performansı yatayda birbiri ile yakın özelliklere sahip birimler arasında, dikeyde farklılaşmaya neden olan bir başarı göstergesi şeklinde nitelendirmek mümkündür.

Bir diğer tanıma göre performans, örgütlerin sahip oldukları manevi öğelerden yararlanma derecelerinin göstergesidir. İşletme söz konusu olduğunda performans, belirlenen amaç ve hedeflere varmada, teknik ve maddi olanakların yanında, manevi unsurların da kullanılma derecesinin bir göstergesidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006:214). İşletme bağlamında performans bu nedenle, manevi unsurlarla da yakından ilişkilidir. Motivasyon, bağlılık, inanma gibi öğelerin performans üzerinde önemli fonksiyonlarının olduğu ifade edilebilir.

Başka bir tanımda ise performans, yapılan göreve bağlı bir biçimde önceden tespit edilen kriterlere göre görevin yerine getirilmesi ve bu süreçte elde edilen kriterlere uygunluk derecesine işaret etmektedir (Helvacı, 2002:156). Bu kriterlerin en başında ise başarı kriteri ya da amaç gelmektedir. İşletmelerde genellikle başarı kriteri olarak kâr amacı belirlendiğinden, literatürde uzunca yıllar başarı kriteri olarak elde edilen kar performans göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Bir diğer tanımda ise performans, kişi ya da örgütlerin başarıya ulaşma ya da hedeflerini yakalama derecesi ve göstergesidir. Bu süreçte yapılan performans değerlendirme ise birey ya da kurumların hedeflerini elde etme derecelerini ortaya koymaktadır (Sümer, 2000:59). Buradan hareketle, performans kavramı kadar, performans değerlendirme sürecinin de önem arz eden bir konu olduğu ifade edilebilir.

Genel manada performans değerlendirme, beşerî sermayenin yönetilmesinde oldukça önemli bir konuya işaret etmekte olup, bir bireyin etkinlik ve başarıya ulaşma düzeyini ölçme çalışmalarını ifade etmektedir. Etkinlik ve performans kişiye, zamana, insana bağlı bir yapıda olması sebebiyle, ölçümü güç bir kavram biçiminde günlük uygulamalarda yer almasına neden olmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:32). Performans değerlendirme sürecinde yaşanan bu güçlükler ve zorluklar, bu kavramın tam olarak kesin ve kabul görmüş bir tanımının yapılmasında da güçlükler neden olmuştur.

Performansın kesin bir tanımının olmamasının ya da tanımının yapılmasının güç olmasının (Hussein, Omar, Noordin ve Ihsak, 2016:514) en önemli sebeplerinin başında, duruma göre değişebilir bir kavram olması gelmektedir. Bunun yanında çok boyutlu olan performans kavramı, yapılan tanımların içerik ya da kapsamının çok daha geniş çerçeveye yayılmasına sebep olmuştur (Çakmak ve Ocaklı, 2006:214). Dolayısıyla performansın güç ve karmaşık yapısı, beraberinde ortak kabul görmüş bir tanımını ortaya koymada da güçlükleri getirmektedir. Performans ile ilgili tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Önceden belirlenmiş olan çalışma sürecine ve yapılması gereken işlerin niceliğine göre çalışanlar tarafından gösterilen başarının derecesidir (Güney, 2015:182).

- Bireylerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları hizmet ya da ürettikleri ürünlerin göstergesidir (Sonntag ve Frese, 2001:4).
- Sosyal anlamda ilerleme, sürekli gelişim, bir şeyleri yapma, ortaya koyma gibi terimlerle tanımlanan bir kavramdır (Camelia ve Luminata, 2013:1146).
- Yönetim sürecinde sürekli tanımlama, ölçüm ve geliştirmeler ile takip edilen bireyler ve örgütlerin hedefleri ile amaçlarını yerine getirmelerinin derecesidir (Aguinis, 2013:1).
- Bir yandan yapılan işi veya görevi, diğer taraftan bir bireyin yapabileceği en üst düzey başarıyı ifade etmektedir (Abubakar vd., 2017:2).
- Çalışanların özgüvenlerini gösteren bir kavramdır (Ghosh vd, 2017:131).
- Hayatın bir gerçeği olup, daha çok etkileri ile birlikte tanımlanan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle performans, çıktıları üzerinden var olan bir kavramı ifade etmektedir (Folan, Bropwne, ve Jagdev, 2007:3-4).
- İşletmelerin amaçlarını ve hedeflerini yerine getirme derecesini, personelin bu amaçla gösterdiği çaba ve gayreti nitelendirmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:95).
- İşletme ya da örgütsel bazda, doğal kaynaklar gibi ölçülebilir değerler ve bilgi gibi ölçülemeyen değerler ile ifade edilen başarı göstergesidir (Alaarij vd, 2016:729).
- Çalışanların yaptıkları görevlerde ne derecede çaba gösterdiklerinin bir göstergesidir (Uysal, 2015:33).
- Belirlenen amaç ve hedeflere varmada, teknik ve maddi olanakların yanında, manevi unsurların da kullanılma derecesinin bir göstergesidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006:214).
- Yapılan göreve bağlı bir biçimde önceden tespit edilen kriterlere göre görevin yerine getirilmesi ve bu süreçte elde edilen kriterlere uygunluk derecesinin göstergesidir (Helvacı, 2002:156).
- Birey ya da kurumların hedeflerini elde etme derecelerinin göstergesidir (Sümer, 2000:59).

- Kesin bir tanım birliğinin yapılması güç olan kavramdır (Hussein vd, 2016:514).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak performansı şöyle tanımlayabiliriz; performans, bir birey ya da işletmenin, işini yerine getirirken gösterdiği gayret ve çaba olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında performans, işletmelerin başarı düzeylerini gösteren bir kriter şeklinde de tanımlanmıştır. Performans değerlendirme ise bu süreç içerisinde hedef ve amaçların ne derece tutturulduğunu ortaya koymak için yapılan ölçme ve değerlendirme süreçlerini ifade etmektedir. Özetlemek istersek performans ister kişisel ister örgütsel ister üretim ister hizmet sektörü, ister ast ister üst için olsun, planlanan işi yapacak olanın varabildiği, ölçümlenebilen en üst seviyedir diyebiliriz.

2.2 Performansın Önemi

Bir şeyi yönetmek için öncelikle, o şeyi ölçmek gerekir. Endüstrileşmeyle birlikte Fayol'un tohumlarını attığı verimlilik çalışmaları hız kazanmış ve işletmelerin başarı ölçümlenmeleri için çeşitli kriterler geliştirmelerine sebep olmuştur. Daha sonraları ve günümüzde de önemini kaybetmeyen stratejik yönetim anlayışı performansın ölçümünün gerekliliğini bir kere daha ispat etmiştir.

Günümüz zor ve yıkıcı rekabet şartlarında işletmenin hedefe doğru gidip gitmediğinin belirlenebilmesi için performans en önemli veri analizi yöntemlerinden biri olmuştur. Üretim biriminin performansı, çağrı merkezi için telefonda bekleme süresi, müşteri memnuniyet anketleri gibi çeşitli kriterlerle belirlenen performans, ölçülmesi planlanan her birimde etkin ve etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Bir organizasyonun performansını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar vizyon ve misyondan başlayarak, tabana doğru yayılan, organizasyonun iş koluna, bulunduğu lokasyona göre dahi değişiklik gösteren unsurlardır. Günümüzde diğer bütün unsurların yanında çalışan insan faktörünün önemi artmış, organizasyonların fark getiren etmeni olarak haklı yerini almıştır.

Performans değerlendirme kavramsal ve tanımsal olarak çok farklı değişkenleri bünyesinde barındırdığından, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme sürecine yönelik araştırmalar daha çok değerlendiriciler, performans ölçümünün objektif ve doğru ölçülmesi, bu süreçte kullanılan

yöntemlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri üzerinde odaklanmıştır (Tan ve Çetin, 2011:1). Ancak işletmeler objektif kriterleri her zaman belirlemede ve hayata geçirmede yeterince başarılı olmadığından, kimi zaman subjektif kriterlere yönelebilmektedir (Frederiksen, Lange ve Kriechel, 2017:409). Öte yandan performans yönetimi, değerlendirmeye bağlı olan fakat farklı bir süreç biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki söz konusu olan farklar Çizelge 2.1’de verilmiştir.

Çizelge 2.1: Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki fark

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir kez	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflerin yanında değerlere ve davranışlara odaklanma
Ücretlendirme ile bağlantılı	Ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	Az dokümantasyon
İnsan kaynakları sorumluluğunda	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin

Kaynak: Uysal, 2015:34.

Çizelgeden de görüleceği gibi, performans yönetim süreci daha esnek, daha çok boyutlu ve çevre ile daha fazla ilişki içerisinde olan bir yapıya sahiptir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre elde edilen verilerin değerlendirilmesi, bu veriler çerçevesinde gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı sonuçların alınması yine performans yönetiminin temel konusu olarak görülmektedir. Bu sebeple performans yönetimi çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından farklı öneme sahiptir.

2.2.1 Performansın çalışanlar açısından önemi

Performans kavramı çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışan için işin ne düzeyde başarıyla tamamlandığının belirtisidir performans (Bingöl, 1996). Daha da ötesi performans seviyesi, çoklukla bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2002:40). Bir insanın kişiliği ve kişiliğinden doğan davranışları iş hayatında da sergileyeceği tutumların temelidir denilebilir.

Performans denilince akıllara başarı kelimesinin geldiği, başarı ile performansın da özdeşleştiği düşünüldüğünde, kişinin veya çalışanın kişisel başarısı ya da gelişimi için performansını takip etmesinin gerekliliği kaçınılmazdır. Bir başka ifadeyle başarı, bireyin kendi dünyasında anlamlandırdığı hedeflerin, planlanmış rutinlerle aşama aşama gerçekleşmesidir (Bingöl, 1996:368). Bu da çalışanları kendi kişisel performanslarını takip etmeye yönlendirmektedir. Daha da önemlisi performans çalışanın kendini işe hazırlaması, ne durumda olduğunu ölçümlemesi ve geliştirmesi açısından önemli bir yere sahiptir.

Bir mesleğin yüksek performansı, öz yönetim, güçlü duygular ve iyi bir motivasyondan kaynaklanır. Bu, performans yönetiminin ana hedeflerinden biri olup performans yönetimi, elde edilecek hedeflerin ve çalışanların organizasyonda gerçekleştirmesi beklenen performansların ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanların katkısının ortak bir anlayışının yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Çalış Duman ve Akdemir, 2016:30). Bu nedenle performans, bireylerin motivasyonları ile yakından ilişkilidir.

Performans kavramı amaçlara ulaşmayla doğrudan ilişkilidir. Hedeflenen sonuçlara ulaşma derecesi ile performans seviyesi arasında sıkı bir ilişki vardır (Başaran, 2000:424). Performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Kesen, 2016:540). Diğer bir ifadeyle, performans çalışanın kendisini işe hazırlaması, ne durumda olduğunu ölçümlemesi ve kendini geliştirmesi açısından büyük öneme sahiptir.

Çalışanlar açısından performans:

- Bireyin kendi benliğini, temel kişilik özelliklerini bilmesi,
- Davranış ve tutumlarını tarafsız olarak değerlendirmesi,

- Kişisel gelişimini destekleyici hedefler doğrultusunda adımlar atabilmesi,
- Tanımlanmış olan, sınırları ve yükümlülükleri belirlenmiş işe hazırlanması,
- Kat ettiği gelişimi ölçümlemesi,
- Son kertede yeniden şekillenebilmesi için cesaretlendirici ve geliştirici bir öneme sahiptir.

2.2.2 Performansın yöneticiler açısından önemi

Performans kavramının çalışan açısından olduğu kadar yönetici açısından da çok önemli bir yeri vardır. Yönetici açısından performans yönetimi çalışanlarının başarıları hakkında değerlendirme yapabilmesine olanak sağlayan bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır (Bingöl, 1996:695). Aynı zamanda da yöneticilerin içinde buldukları bölüm ve organizasyonun hazırladığı her stratejik amaç için ölçüler tanımlamalarına ve bu belirlenen yolu takip ederek hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmeye olanak sağlar (Kaplan, 2009:33). Organizasyonun genel durumu hakkında büyük resmi görmek için yöneticinin kullanabileceği araçların başında, performans yönetimi gelir.

Her ne kadar Taylorizmin iş hayatında artık geçersiz olduğu söylene de insanlar değişen ve gelişen yaşam standartları ve olasılıkları nedeniyle iş dünyasının en değerli varlıkları olduklarının farkındadırlar. Yöneticiler, insan kaynakları departmanları ve örgütsel psikoloji alanında çalışanlar, çalışanların performansını artıran ve azaltan her faktörü inceleyerek insan kaynaklarının önemine de odaklanmıştır (Çalış Duman ve Akdemir, 2016:30). Dolayısıyla günümüzde insan kaynakları daha fazla değer kazanmıştır.

Performans yönetimi, organizasyonlarda hem bireysel performansı hem de takım performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yapılan işin kabul edilebilir sınırları dâhilinde yapılır. Bireysel performans yönetiminin amacı, mesleği kabul edilebilir sınırlar içinde yürütmektir. Aynı şekilde, performans yönetimi ile ekip performansı iyileştirilmekte ve kurumsal sinerji ortaya çıkmaktadır. Bu iyileştirme faaliyetine devamlılık sağlanması, performans yönetiminin temel amacıdır. Bu anlamda performans yönetimi bir sonuç değil, bir süreçtir (Tutar ve Altınöz, 2010:203). Diğer bir deyişle bireysel performans

kişinin kendini kabul ettiği iş tanımını dâhilinde geliştirme sürecidir. Bu süreç en son noktada kurumun toplam performansı hakkında bilgi verebilecektir.

Bir kuruluşun, personelinin performansı kadar hedeflerine ulaşabileceği öne sürülmektedir. Bununla birlikte, ekonomik motivasyonların yanı sıra, sosyal motivasyonların çalışan performansını artırmanın önemli bir parçası olduğu bilinmektedir. Bazı sosyal faktörler, örgütsel demokrasi uygulamalarının algılanışı ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi performansın artmasına sebep olabilmektedir (Kesen, 2016:540). Buradan hareketle, kurumsal performans üzerinde bireysel performansın önemli bir rolünün olduğu ifade edilebilir. Bireylerin tek tek ulaştığı artan performans seviyesi toplamda organizasyonun performansı üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu da rekabet ile güçlenmektedir. Kişiler arası rekabetin artması ile performansın da doğru oranda artacağı beklenilmektedir. Bu durumun en geniş çerçevede ülke kültürü ve en dar çerçevede kurum kültürü açısından organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Rekabetin yüksek olması, müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler, teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşanması organizasyonların verimliliklerini ve performanslarını yükseltmelerine ve ölçüm sıklıklarını arttırmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda organizasyonlar için yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler ile yöneticilerin doğru performans değerlendirmeleri stratejik açıdan önemlidir (Çetinkaya, 2009:209). Performans sadece çalışanı değil aynı zamanda yöneticiyi de aktör olarak kullanacak şekilde tasarlanmalıdır.

Diğer bir nokta da yöneticileri yasal açıdan rahatlattığı konusudur. İş güvencesi ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler, işten çıkarılmalarda geçerli sebep, kayıtlı bilgi gibi veriler gerektirmektedir. Tutulan performans belgeleri mahkemelerde, çalışanın ve yönetimin denetlenmesine ve objektif kararlara ulaşılabilmesine imkân sağlamaktadır (Akgeyik, 2012:167). Böylece belgelere dayalı işlemler aracılığıyla firmalar, yöneticiler ve çalışanlar için kolaylık olmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticiler açısından performansın önemini:

- Stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen kriterler doğrultusunda hangi aşamada olduğunu göstermesi,
- Yasal olarak alınan kararlarda dayanak olabileceği,

- Daha da ötesinde, iç ve dış rakiplerine göre nasıl konumlandığını kıyaslamının etkin yöntemlerinden biri şeklinde söyleyebiliriz.

2.2.3 Performansın işletmeler açısından önemi

İşletmelerin yönetiminde de tıpkı diğer bilim dallarında olduğu gibi, her etkeni ya da bileşeni takip etmek, giriş, gelişim ve çıktı evrelerinin istenilen hedeflerde olup olmadığını ölçmek gerekmektedir. Örgütün var olan kaynaklarını etkin, verimli ve kar getirecek şekilde kullanabilmesine yardımcı olan performans anlayışı işletmenin ya da organizasyonun performansı tek bir hedefle değil de bütüncül olarak değerlendirmesine, birçok faktörü izlemesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde organizasyonlarda karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğinin veya çalışabilme kabiliyetlerinin belirlenmesidir. Bu sorun, organizasyonların var olan durumu nasıl analiz ettiklerine, dolayısıyla da performans kavramının öneminin artmasına yol açmıştır (İraz ve Akgün, 2011:228). Üretim, satış, finans, pazarlama, müşteri hizmetleri, satın alma, kalite ve insan kaynakları gibi temel faaliyet alanlarında performansın ölçülmesi ve takibi vazgeçilmez bir yöntem olmuştur.

Başka bir deyişle organizasyonların yaşam eğrilerinin optimum seviyede kalması sergiledikleri performans düzeyiyle doğrudan ve stratejik olarak ilişkilidir (Yılmaz, 2005:5). Yüksek performanslı bir örgüt haline geldikçe, klasik insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerini performans değerlendirme gibi sonuç odaklı uygulamalara bırakmaktadır. Bu sebeple, işletmeler vizyon ve misyon kriterleri doğrultusunda yeni bir yönetim ve performans hedefi anlayışına geçmektedir (Akgeyik, 2012:166). Diğer bir ifadeyle, performans düzeyi ve işletmenin yönetim anlayışı birbirini tamamlayan sonsuz bir halkadır.

Günümüz işletmeleri için, çalışanların performansının istenilen seviyelerde olmasını sağlamak, işin etkinliği ve sürekliliği için bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanların performansının sağlanmasında birçok faktör rol oynamaktadır. Çalışanın yüksek morali bu faktörler arasında ilk sıradadır. Bunu, ücretlerin istenen seviyelerde olması, promosyon sisteminin tanıtımının zamanında yapılması, gerekli ödülün ve prim mekanizmalarının doğru şekilde işletilmesi, sosyal haklar ve fırsatların verilmesi, çalışanların çıkarlarının gözetilmesi, içtenlik ve samimiyet ve çalışanın fikir ve düşüncelerine saygı gibi faktörler takip etmektedir. Çalışan performansı ne kadar

yüksek olursa, kazanımların daha yüksek olacağı fikri o kadar yaygındır (İraz ve Akgün, 2011:228). Sertleşen rekabet koşulları işletmeleri insan sermayesi üstünde daha dikkatli düşünmeye ve davranmaya zorunlu kılmaktadır.

Adaptasyon yeteneği, inovatif fikirler, proaktif tepki verebilme günümüzde organizasyondan beklenen en önemli özelliklerdir. Bir organizasyon bu seviyeye ancak çalışanları sayesinde gelebilir. Sorumluluk alabilen, yaratıcı düşünen, takıma uyum sağlayabilen, becerilerini besleyip geliştirebilen çalışanlar farkı yaratır. Bunun olabilmesi içinde sağlıklı iş çevreleri gerekmektedir. Çalışanını düşünen, çalışanın yaratıcılığını en üst seviyede ortaya koyabileceği ortamı hazırlayan ve bu yönde çalışanını destekleyen organizasyonlar sağlıklı iş ortamı ve sağlıklı çalışana sahip olur (Newell, 1995:115). Dolayısıyla yüksek performans ancak sağlıklı örgüt yapılarıyla elde edilebilir. Aksi durumlarda örgütler dinamik ve rekabetçi ortamda karşılaştıkları zorluklarla hayatlarını sürdüremez duruma gelebilirler.

Performansın işletmeler açısından önemi:

- Sürdürülebilirlik, devamlılık, karlılık gibi işletmelerin kuruluş aşamasından itibaren yüz yüze geldiği konularda başarı sağlayabilmesi için verimlilik ve stratejik planlarla aynı derecede öneme sahip olan performans kavramının hem finansal hem insan kaynakları bakımından nasıl ele aldığı çok önemlidir.
- Teknolojik gelişmelerin kolay erişilebilirliği, değişken finansal yapıdaki işletmeleri yenilikçi düşünmeye iterken kendilerinin farklı yönlerini keşfetmeyi de zorunlu hale getirmiştir.
- İşletmelerin farklılaşabilmesindeki en önemli etken entelektüel sermayesi yani işgücüdür. İşgücünün nasıl yönetildiği, yönetimin başarılı olup olmadığı yine performans sayesinde anlaşılacak konulardır.
- Fark yaratan, farkı yaşatan ve farkı kullandıran işletmeler için performans ölçümü ve yönetimi vazgeçilmez bir etkidir.

2.3 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Batı'da sanayi devrimiyle birlikte çalışma yaşamında performansın planlanması için ilk adım sayılabilecek yeni bir kavram ortaya konmuştur. 1776 yılında Adam Smith; iş bölümü ile aynı sayıda çalışanın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı üç

nedene bağlar. Birincisi, el yatkınlığının gelişmesi, işçinin başarabileceği iş miktarını şüphesiz artırır. İş bölümü, her çalışanın görevini çok basit tek işleme indirir. Örneğin, yalnızca işi çivi yapmak olan birisi, sıkı çalıştığı takdirde bir günde 2.300'den fazla çivi üretebiliyordu. İş bölümünün ikinci yararı bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesindedir. İş bölümünün üçüncü yarar sağlayan sonucu; işi kısaltıp kolaylaştıran çoğu makinenin icadı, iş bölümünden ileri gelir. Sanayide kullanılan makinelerin çoğu, aslında sıra işçilerinin türetmesidir (Uysal, 2015:36). İş bölümünden dolayı çalışanın dikkati doğal olarak bir tek basit amaca çevrilir ve çalışan daha kolay ve çabuk yöntemlerle işini başarmaya yönelir. Bu düşünce performans kavramına temel olacak prensiplerin doğmasına sebep olmuştur denilebilir.

Daha sonraları Amerikan Tren Yolları İşletmelerinin yapısı, yönetiliş şekli ve yöneticileri modern anlamda yapılan idareciliğe örnek olarak gösterilmiştir. Yerinden yönetim anlayışıyla karar verici kişiler işin içeriğine, miktarına, yerel çalışanlara tanışık kişilerden seçilirdi. Kişisel temas yeteneğini yerellekle beraber perçinleyen yöneticiler çalışan bireylerin performanslarından da sorumluydular. (Kaufman, 2009:26) Amerikan Tren Yolları İşletmeleri yöneticileri işin gereğine, performansa ve dinamiklerine göre şekillenen, hızlı karar alabilen yönetim ve yönetici anlayışına gösterilebilecek örnekler arasında yer almaktadırlar.

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda, kişilik özelliklerine dayanan farklı performans değerlendirme teknikleri belirlenmiştir. 1950'lerden sonra, kişi tarafından üretilen iş ya da sonuç ölçütlerine dayanan teknikler ABD örgütlerinde kullanılmaya başlandı. Beyaz yakalı işçilerin performansının ölçülmesi, mavi yakalı işçilere göre bir öncelik haline gelmiştir. Özetle, ilk yapısal performans değerlendirme sistemi, Birinci Dünya Savaşı öncesinde Taylor ve yardımcıları tarafından kurulmuştur. Daha sonraları 1920'de, ilk resmi uygulama ABD ordusunun bürokratlarının değerlendirilmesinde gerçekleştirildi ve onu takip eden yıllarda İngiltere'deki bazı fabrikalarda da performans ölçümlemesi denenmeye başlandı. 1950'den 1960'a kadar basit inşaat performans değerlendirmesi ilk olarak Birleşik Devletler de ve daha sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında yönetim ve eşzamanlı kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümleri hedeflere göre başlatılmıştır. 1970'lerde sonuç odaklı bir performans değerlendirme sistemi ortaya çıktı ve bu sistem bugün hala kullanılıyor. Performans yönetimi kavramı ilk olarak 1970 yılında kullanılmıştır

ve bu sistem 1980'den beri uygulanmaktadır (Uysal, 2015:36). Ülkemizde ise performans ile ilgili çalışmaların geçtiğimiz yirmi yılda ön plana çıktığı, ancak gerek deneysel verilerin gerekse literatür çalışmalarının henüz yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilir.

2.4 Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin pek çok amacı olmakla birlikte, en temel amacını işlemlerde elde edilen başarıyı ortaya koyma biçiminde nitelendirmek mümkündür. Son yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler için beşerî sermayenin öneminin giderek arttığı görülmektedir. Bu nedenle özellikle insan kaynakları bakımından ülkemizde ve dünyada performans değerlendirme oldukça önemli bir konu haline gelmiştir (Gogan, Artene, Sarca ve Draghici, 2016:194; Camgöz ve Alperden, 2006:192). İnsan kaynakları birimlerinin elde ettiği verilerin ve bilgilerin yönetim ve organizasyon açısından önemi düşünüldüğünde (Lin ve Liu, 2016:118), performansın aynı zamanda yönetimin de önemli bir fonksiyon ve işlevi olduğu ifade edilebilir.

Performans değerlendirme sürecinde, kuruluşun veya bireylerin başarılarını önceden belirlenmiş göstergeler ve kriterler çerçevesinde analiz etmek, karşılaştırmak ve sonuçlandırma amaçlanmaktadır. Bu süreçte asıl amaç, sadece görev ve faaliyetlerini yerine getiren kurum veya kişilerin başarı notları değil, aynı zamanda elde edilen geri bildirimlerdir ki alınan adımların yol haritasını çıkarmayı mümkün kılar (Altun ve Memişoğlu, 2008:10). Dolayısıyla performans değerlendirme sadece mevcut durumu ve geçmişe göre elde edilen kazanımları değil, aynı zamanda gelecekte de işletmenin nasıl ve ne şekilde hareket edeceğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans, değerlendirme sürecinin iki temel amacı vardır ve bunların temelini, iş performansı hakkında bilgi almak oluşturmaktadır. Yönetimsel kararlar vermek için gerekli ve vazgeçilmez olan bu bilgi, personel eğitiminden ücret dağılımına, hizmet içi eğitimden personel ihtiyacına kadar pek çok alanda önemli göstergeler vermektedir. Performans değerlendirme sürecinin bir diğer amacı, görevlerin veya görevlerin yerine getirilmesinde bilinen ve belirlenmiş standartlara uyum düzeyini belirlemektir (Bakan, Doğan, Erşahan ve Eyitmiş, 2012:3). Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme, bugünkü eylem planları ve gelecek ile geçmişini değerlendirmek suretiyle, işletme içerisinde sürekliliğin sağlanması ve başarının bu süreklilik içerisinde devam etmesini hedeflemektedir.

2.5 Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmesinin faydalarından biri, insan sermayesinin etkili ve verimli kullanılmasıdır. Günümüzde artan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet, insan sermayesinin işletmeler için daha etkin ve verimli kullanılmasını gerekli kılmıştır. Organizasyonlar belirledikleri hedeflere ulaşmak için çaba sarfederken varolan beşeri sermaye önce içinde bulunduğu kurumun daha sonrasında ise çevresel faktörlerin ilerlemesinde ve değişiminde büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sistemi, insan sermayesinin kullanım başarısının önemli bir göstergesidir (Tan ve Çetin, 2011:1). Bu nedenle etkin bir beşeri sermaye kullanımında, etkili ve başarılı, interaktif ve dinamik bir performans değerlendirme sisteminin hayati rolünün olduğu ifade edilebilir.

Performans değerlendirme hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. İşletmeler yüksek performans ile varlıklarını sürdürdüklerinden bu konunun sürekli ölçülmesi ve kontrol edilmesi işletmenin bir bakıma sigortası sayılmaktadır. Performans çalışanların maaşlarındaki pazarlıklarından, moral ve motivasyonlarına kadar etki eder (Güney, 2015:184). Bu da kurumların ya da işletmelerin başarılarını arttırmaktadır.

Performans değerlendirme organizasyon hayatının önemli bir gündemidir. Bu gündemin içinde performans hedeflerinin belirlenmesi, ödüller ve disiplin yaptırımlarının uygulanması, performans ile ilgili sorunlar, sorunların çözülmesi ve işten atılmalar ana başlıkları oluşturmaktadır (Holbrook, 2002:101). Bu sayede işletmeler ya da kurumlar, amaç ve hedeflerine daha etkili bir biçimde erişebilmektedir.

Performans değerlendirme, işletmenin çalışanlardan istedikleri ile çalışanların gerçekleştirdikleri arasındaki ilişkiyi ifade eden bir süreçtir. Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların işlerini yapmaları sonucu elde ettiklerinin işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine göre değerini tespit etmektir. Diğer bir amacı da çalışanların yaptıklarını objektif olarak değerlendirmek ve buna bağlı olarak hak ettiklerinin verilmesini sağlamaktır (Palmer, 2013:9-10). Bunun sağlanması halinde işletmeler, tüm faaliyetlerinde önemli bir kar ve avantaj sağlamış olacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin temelinde iki temel amaç yatmaktadır. Amaçlardan biri çalışanların iş performansları hakkında bilgi edinmektir. Bu edinilen

bilgiler sayesinde bazı kararlar alınmakta ve kararlardan bazıları işgörene sağlanacak özel çıkarlar ile ilgili olacaktır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde örgütün geleceğine dönük temelleri de oluşturulacaktır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlara göre ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar alınmaktadır (Güney, 2015:184). Bu nedenle performans değerlendirmenin birinci amacının, işletmelere yönetsel kararlar almada yarar sağladığı ifade edilebilir.

Performans değerlendirmenin ikinci ana amacı ise çalışan kişilerin yaptıkları işlerin tanımlarında ve iş gerekliliklerinde tespit edilmiş olan standartlara ne kadar yaklaştıklarına dair geribildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara eğitimle desteklenmesi durumunda büyük fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda bu geribildirim işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar (Güney, 2015:184). Dolayısıyla bu amaç çerçevesinde işletmeler ya da kurumlar, mevcut durumlarını ve başarılarını görebilmektedir. Ancak bunun için iyi bir performans planlamaya ihtiyaç vardır.

İyi bir şekilde planlanan ve uygulamaya geçirilen performans değerlendirme sistemi, sadece işletmelerin ve yönetimin değil, aynı zamanda personelin de önemli olmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme yoluyla, iş ve o kişinin yönetimi hakkında önemli bilgiler verilir. Bunlar sadece çalışanların görevlerini yerine getirmedeki başarıları değil aynı zamanda personelin istek ve düşünceleridir (Bakan vd, 2012:4). Yine bunun yanında kurumsal performans ile üretimde verimlilik artışı elde edilmesi arasında pozitif ilişki vardır (Chavez, Yu, Jakobs ve Feng, 2017:33). Dolayısıyla performans değerlendirme işletmeler ve örgüt yönetimi açısından sadece mevcut durumun analizini değil, aynı zamanda geçmişteki yapılan çalışmalardan elde edilen başarıları da inceleme imkânı verebilmektedir. Bu sayede, elde edilen başarı düzeyi ile yapılan çalışmaların içeriği kıyaslanarak, işletme yöneticileri gelecek dönemlerde yapacakları işlemler ve süreçler ile ilgili daha verimli kararlar alabilmektedir. Bir anlamda performans değerlendirme, işletmeler için analitik yönetim düşüncesinin temelini teşkil etmektedir. Performans değerlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2015:191-192):

- Çalışanlar kendi performansları hakkında bilgi sahibi olur,
- Çalışanlar yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini ve bunları nasıl yerine getireceklerini öğrenebilir,

- Sonuçların olumlu çıkması durumunda çalışanların motivasyonları artar,
- İşletmedeki gelişmeler, eski ve yeni performans düzeyleri hakkında bilgi edinilir,
- Çalışanlar rol ve sorumluluklarını öğrenerek, bunları geliştirme imkânı bulabilirler,
- Yöneticiler çalışanların mevcut durumunu öğrenir, bu sayede daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına yardım eder,
- Yöneticiler işletmenin eğitim ve hizmet ihtiyaçlarını daha yakından takip edebilme imkânı bulabilir,
- Başarı ve verimlilik ölçümü, olumlu motivasyon, objektif değerlendirme gibi konularda yöneticilere destek verir.

Sonuç olarak performans değerlendirme en genel anlamda bir örgüt için çok boyutlu kazanımlar getiren önemli bir etkidir denilebilir.

2.5.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları

Bireysel performans yönetimi, bireyi merkeze alan bireyin performansını iyileştirmeyi amaçlayan yönetim tarzıdır. Bireysel etkinliği ve üretkenliği artırma hedefi bireysel performans yönetimi olarak adlandırılır. Bireysel performans yönetimindeki hedef, çalışanın başarısını düzenli olarak açıklama yapmakla kalmamalı, aynı zamanda çalışan performansını iyileştirerek kurumsal performansı da geliştirmelidir (Uysal, 2015:35). Gelişen bireyler gelişen örgütlerle el ele ilerlemelidir.

Eğer çalışanlar performans değerlendirme sonucunda daha iyi performans göstermeye motive edildiyse, performans değerlendirme sonucunun çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanması söz konusudur denilebilir. Yapılan işten elde edilen en önemli sonuç, performans değerlendirme sistemi tüm katılımcılar tarafından adil bir şekilde değerlendirilmedikçe etkili olmamasının görülebilmesidir. Özellikler ne olursa olsun, çalışanlar tarafından kabul edilmeyen ve başarılı olması için desteklenmeyen bir değerlendirme sisteminin hedefe ulaşması mümkün değildir. Çalışanlar sistemi kabul eder ise başarıları sistemi ne şekilde algıladıkları ile doğrudan ilişkilidir (Tan ve Çetin, 2011:2). Çalışan açısından performans

değerlendirme kişinin kendisini birey olarak çalıştığı örgütte nasıl konumlandığı, motivasyonu, etkinliği ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir denilebilmektedir.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararlarını özetlemek istediğimizde bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Yapılan organizasyonun verimliliği atar,
- Verilen hizmetin ve üretimin kalite çıtası yükselir,
- Organizasyon için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur,
- Çalışanların kendilerini geliştirme potansiyelleri daha sağlıklı şekilde belirlenir,
- Kişilerin tekil amaçları örgüt ve takımın amacı ile kaynaşıp entegrasyonu sağlanır,
- Çalışanlara ödenen ücretlerin saptanması ve başarıların ölçümü ve sonrasındaki ödüllendirme daha kolay ve nesnel olur,
- Bu değerlendirme sistemi çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine fayda sağlar,
- Çalışanların örgüt bölümleri arasında rotasyon ve işten işe aktarılmasında bir ölçü olarak kullanılır,

Performans değerlendirme çalışanın kendini kurumun hedeflerine göre konumlandırmasına, bireysel gelişimini takip etmesine ve mutlu bir çalışan olmasına imkân sağlamaktadır.

2.5.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları

Performans yönetimi, kararlaştırılan hedeflerle ilgili olarak performansın ve geribildirim belirlenmesinin önemini vurgulayan belirli bir yönetim bilimi alanıdır. İşçilerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlamak, değerlendirmek ve güçlendirmek noktasında entegre bir süreçtir. İyi geliştirilmiş bir performans yönetimi süreci, organizasyonların bu unsurlar olmaksızın tasarımlarını önlemektedir (Helvacı, 2002:157). Yönetim süreci açısından performans kendi sınırlarını ve hedeflerini belirlerken aynı zamanda da kurumların büyük resmi şekillendirmesine de olanak sağlamaktadır.

Takım performans yönetimi, ekibin oluşturduğu bireylerin performansından ayrı olarak, takım performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı ve bir

projeyi hayata geçirmek üzere kurulan ekibin performans yönetimi, bütçenin faaliyetlerini ve amaçların gerçekleştirilmesini, proje hedefleri çerçevesinde sağlayan unsurlardan oluşur (Uysal, 2015:35). Kişileri hem tek tek hem de bir ekibin üyesi olarak da değerlendirmek proje yönetimi açısından da haklı öneme sahiptir. Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından faydalarına baktığımızda aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Atalay, 2002; Uyargil, 2008):

- Yöneticiler, yapılan organizasyonun boyutu ve amacı, çalışanın kapasitesi hakkında bilgi edinir,
- Yöneticiler yapılan işin planlama ve kontrol evresine daha hâkim olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- Performans değerlendirmeleri sayesinde yöneticilerle çalışanlar kaynaşmış olup, yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha pozitif yönde ilerler,
- Yöneticiler performans değerlendirmeleri sayesinde astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha hızlı belirler ve bu geribildirimlere göre onlara yol gösterirler,
- Astlarını daha yakından tanınması, yöneticinin yetki devrini kolaylaştırır,
- Performans değerlendirmeleri yöneticilerin çalışanlar ve kurum için dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar,
- Yöneticilerin astlarını hakkında yeterli bilgi edinmeleri onların özendirilmesi için üst yönetime cesaretle önerilerde bulunabilmelerini sağlar.

Özetle performans değerlendirme, yöneticinin yönetme işini daha verimli ve etkin olarak yapmasına, yazılı kaynakçalar ve istatistikler doğrultusunda olanak sağlar.

2.5.3 Performans değerlendirmenin işletmeler açısından yararları

Organizasyonel (birim) performans yönetimi, organizasyonun yönetimi, organizasyonel etkinlik ve verimlilik iyileştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Birimin önceliklerini belirleme sürecinin, stratejik planlarını yaparak, onu en üst seviyeden en düşük seviyeye yayma ve belirlenen hedeflere ulaşma sürecinin yönetimidir. Birim performans yönetimi, kalite, verimlilik, maliyet, zaman, işgücü, güvenlik, yasallık, satın alınabilirlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi kriterlere dayandırıldığında performansta sürecin doğal bir bileşeni olarak yerine gelebilmektedir. Organizasyonel performansı etkileyen faktörler arasında örgüt

kültürü, insan kaynakları politikaları, dış çevre koşulları, politikalar, teknoloji ve diğer iş uygulamaları yer almaktadır. Bireysel performansa ise kişisel özellikleri, görev süresi, önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler bu faktörlere eklenmektedir (Uysal, 2015:35). Performans değerlemesinin işletmeler açısından yararları şöyle sayılabilir:

- Bir yerde ayrı ayrı çalışanların performanslarının ölçülmesinde belirleyici olacak bu sistem bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesini de sağlar,
- Kurumların kısa süreli insan kaynağı ihtiyacı olduğunda bu ihtiyacın karşılanmasında esneklik sağlar,
- Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile organizasyonların çeşitli insan kaynakları uygulamalarının istenilen sonucu verip vermediğini değerlendirilmesine olanak sağlar,
- İnsan kaynaklarının veri tabanında toplanan verilerin güvenli bir biçimde elde edilmesi sağlanır,
- Örgüt gerek çalışanlar gerekse çevresine karşı “başarıya önem veren, güvenli bir kuruluş” imajını sağlamış olur.

2.5.4 Performans değerlendirme yönetimi

Kuruluşun sahibi veya yöneticisi, hedeflere ulaşmak ve personeli katkı düzeyi hakkında bilgilendirmek ve organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları vermek zorundadır. Bu kararlar personelin kapsamlı bir değerlendirilmesiyle yapılacaktır. Böylece insan kaynaklarının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler şeklinde karar almak mümkündür. Yönetici, organizasyonun daha verimli çalışmasını, çalışanların gelişim fırsatlarını sağlamasını ve başarılı personelin görevlerini daha fazla yetki ve sorumlulukla yerine getirmesini sağlayacak gerekli niteliklere sahip olmak ister. Bu bağlamda, tüm personelin yeterliliğinin değerlendirme süreci ile ortaya konması son derece önemlidir (Canman, 2000:4). Örgüt içindeki en temel faktör olan adalet duygusunu gerçekten adil olarak yapabilmek için kullanılacak etmendir performans değerlendirme yönetimi.

Bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve özellikle kurulu bir sistemi işletmek kolay değildir. Şirket ve kültür için en uygun sistemi seçmek, kurmak ve

işletmek bir uzmanlık alanıdır. Rastgele bir performans değerlendirme sistemi kurmamak daha doğrudur. Performans değerlendirme sistemini kurmak için belli bir dönemin başlaması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Burada değerlendirmeyi kimin uygulayacağı, kime uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:162). Dolayısıyla performans değerlendirmenin yararları düşünüldüğünde, performans değerlendirme sürecinin de işletme yönetiminin önemli bir parçasını teşkil ettiğini ifade etmek mümkündür.

2.6 Performans Değerlendirme Süreci, Kriterleri, Yöntemleri, Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme, başlı başına bir işlemden ziyade, bir süreci ifade etmektedir. Performans kavramının tanımında da değinildiği üzere, performans bir süreçtir ve işletme ya da örgüt içerisinde çalışanların belirli zaman dilimi içerisinde, verilen görev ve ödevleri yerine getirmedeki başarılarının bir ifadesidir. Buradan hareketle performans değerlendirme de bir sürece yönelik yapılan analiz, niteliksel ve niceliksel çıkarımlar içermektedir.

Performans değerlendirme süreci ile ilgili değinilmesi gereken bir diğer husus ise performans değerlendirmede, analizden daha fazlasının ifade ediliyor olmasıdır. Analiz süreci bir işlem ya da girdinin, belirli kriterler çerçevesinde incelenmesi üzerine kurulan yöntemler toplamıdır. Analiz sürecinde performansı ölçülmek istenen personel, belirlenen kriterler çerçevesinde, bu kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmektedir. Ancak performans değerlendirme ya da değerlendirme sürecinde ise analiz öncesi planlama, analizin aşamaları, analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, sonuçlara göre ve sonuçlara uygun olarak çeşitli çıkarımlar yapma gibi pek çok etkenin söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Performans değerlendirme süreci yönetim, işveren, sendikalar ve işletmeciler açısından değerlendirildiğinde son derece önemli bir süreçtir. Değerlendirme sürecinin biri diğerinden önemsiz değil, her aşaması önemlidir. Her firmanın ya da işletmenin kendine has performans değerlendirme sistemi mevcut olup bu değerlendirme sistemi gelişmiş güzel yapılmamaktadır. Bu değerlendirme sisteminin alınlade yapılmaması için uzmanlar yardımı ile bilimsel yöntemler kullanılarak

planlanmalıdır. Elde edilen sonuçlar işletmeyi ilgilendiren tüm kişi ve birimlere duyurulmalıdır (Güney, 2015:195). Performans değerlendirme sürecindeki öncelik ön çalışmadır. Bu ön çalışma yapılırken bazı başlıklar olmazsa olmazların arasındadır (Sabuncuoğlu, 2012:186-193):

- İşin özellikleri,
- Üretimle ilgili temel kriterler,
- Uygulamanın nasıl, kimlere, ne zaman, yılda kaç kez uygulanacağı,
- Uygulamada hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı,
- Değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı,

yer alması gerekir ve bunun yanı sıra bu konuların herkes tarafından anlaşılabilirlikte açıklıkta olması gerekmektedir.

Performans değerlendirmenin bazı aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Güney, 2015:187-189):

- Bir performans değerlendirme planının yapılması,
- Çalışanların yaptıkları işler ile alakalı performans standartlarının belirlenmesi,
- Çalışan ve yöneticilerin ölçülebilir hedefler belirlemeleri,
- Çalışanların mevcut olan performanslarının ölçülmesi,
- Ölçülmüş olan performans ile standartların karşılaştırılması,
- Yapılmış olan değerlendirme sonuçlarının her bir kişiye duyurulması,
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre düzeltici faaliyetlerin başlatılması,

Yapılan bir performans değerlendirmesinde istenilen sonuçların elde edilmesi için yukarıdaki bilgilerin eksiksiz gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar sonucunda elde edilmeyen verilerin geçerliliği tartışılmaktadır.

Bir performans değerlendirme süreci planlı bir süreç olup, çeşitli basamaklardan ve aşamalardan meydana gelmektedir. Bu süreç içerisinde bazı yöntemler kullanılırken, bazı hataların da görülmesi söz konusu olabilir. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ise işletmeler için çok ciddi ve yaşamsal öneme sahip sorunları da beraberinde getirebilir. Bu bakımdan performans değerlendirme sürecinin iyi bir şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekir.

2.6.1 Performans değerlendirme s¼reci

S¼rec¼ olarak performans değerlendirmesi, organizasyon i¼indeki herhangi bir ¼alıřan veya grup i¼in performans ¼l¼¼m¼ne konu olan bir ¼l¼¼m birimi hakkında bir kurum i¼inde bilgi toplanmasını i¼eren bir s¼re¼tir. Bu s¼re¼te, ¼alıřanların performansları ¼nceden belirlenmiş ¼eřitli kriterlere g¼re değerlendirilmektedir. Bu s¼re¼te, ¼alıřanların belirlediği g¼revlerini yerine getirirken, ¼alıřanların başarı d¼zeylerini ¼l¼erken, olası d¼ř¼k performans durumunda, zamanında ve daha az zararlı vakalara m¼dahale etmek m¼mk¼nd¼r (Uysal, 2015:33). Bu nedenle performans değerlendirme bir s¼re¼ olarak s¼rekliplik arz eden, elde edilen sonu¼ları bakımından işletme y¼netimine ¼nemli getiriler sunan yapıya sahiptir.

Başarılı bir performans değerlendirmesi i¼in, s¼recin iyi planlanması gerekir. Bu aşamada, kuruluşa hangi hizmetlerin verileceği ve nasıl değerlendirileceği gibi konular ¼zerinde durulur. Başarılı bir performans değerlendirme s¼reci esas olarak aşağıdaki adımlardan oluşur (¼akmak ve Ocaklı, 2006:214):

- Mevcut durumun belirlenmesi,
- Misyonun oluşturulması,
- Amacın ve hedeflerin belirlenmesi,
- Performans kriterlerinin ve g¼stergelerinin belirlenmesi,
- Performansın ¼l¼¼lmesi ve elde edilen sonu¼ların değerlendirilmesi.

Mevcut durumun belirlenmesi aşamasında, işletmeye ya da ¼rg¼t yapısına ilişkin değerlendirmelerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı, performans değerlendirme s¼recinin temel ara¼ları, y¼ntemleri, sonu¼lara nasıl ve ne şekilde ulaşılacağı gibi y¼ntemlerin belirlenmesi s¼z konusudur. Buna ilave olarak bu aşamada, s¼rece ilişkin temel değerlendirmeler yapılmaktadır.

Misyonun oluşturulması, bir performans değerlendirme s¼recinde ¼nemli aşamalardan birisidir. Bu aşamada performans değerlendirmede ama¼lar ve misyon ortaya koyulmaktadır. Amacın ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında ise misyona uygun ama¼lar geliştirilerek, s¼recin genel ¼er¼evesi ¼izilmektedir. Daha sonra performans kriterlerinin ve g¼stergelerinin belirlenmesi aşaması gelmekte olup, bu aşamada objektif, ¼l¼¼lebilir ve kapsayıcı kriterlerin se¼ilmesi gerekir. Kriterlerin se¼imindeki başarı, performans değerlendirme s¼recinin de başarısını doğrudan

etkilemektedir. Son aşamada ise performansın ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gelmektedir. Bu süreçte, elde edilen sonuçlara göre geçmiş ve günümüzün kıyaslanması, aynı zamanda geleceğe ilişkin performans hedeflerinin ortaya koyulması söz konusudur.

Bu ana basamak ya da aşamaların dışında da performans değerlendirme sürecinde ara işlemler, ara basamaklar ya da işlem paketleri olabilir. Bu noktada önemli olan, performans değerlendirme sürecinin iyi bir şekilde belirlenmesi ve daha önemlisi, amaca uygun bir sürecin ortaya koyulmasıdır. Kısaca özetlemek gerekirse bir uygulama olarak performans değerlendirme, planlama aşaması başta olmak üzere, denetlenmesi ve analitik bir şekilde yapılandırılması gereken bir süreci ifade etmektedir.

2.6.1.1 Çalışanlar ile performans standartlarının belirlenmesi

Bir organizasyonda çalışanlara yapılacak performans değerlendirmesi ile alakalı ilk aşamada yapılacak işlerin başında kriter belirlenmesi gelir. Belirlenen kriterler aynı zamanda çalışanlar arasında performans incelemesinde birinin diğerleri ile karşılaştırılmasını sağlar. Performans değerlendirmesini gerçekleştirecek olan kişiler belirlenen standartları dikkate alarak değerlendirme yaparlar. Bir başka deyişle, belirlenen temel standartlar sayesinde çalışmanın performansı objektif olarak değerlendirilir. Bu kısımda dikkat edilmesi gereken belirlenen standartların işletmenin temel amaç ve hedeflerine uygun olmasıdır. Değerlendirme esnasında şüphe uyandıracak herhangi bir şeye mahal verilmemesi gerekmektedir (Güney, 2015:197). Bu belirlemenin çalışan ile beraber yapılandırılması gereksiz şüpheleri de ortadan kaldıracaktır.

Performans standartları hem üstler hem de astları için iki tür bilgiyi içerir. İlki "ne yapmalı" olup, bir kişinin bir şey yapmaktan sorumlu olduğu görevleri, yani iş tanımlarını içerir. İkincisi "nasıl yapılır" olup, performans standartları ikinci soruya cevap vermeyi amaçlamaktadır. Çoğu zaman, performans standartları hem nicel hem de nitel olarak işin iki yönünü içerir. Kantitatif standartlar belirli bir işin yapılması için gereken süreyi, yapılan hata sayısını ve ziyaret edilen müşteri sayısını içerir. Niteliksel standartlar için, işin kalitesi, verilerin analiz edilebilmesi için kriterler olarak tanımlanabilir (Uyargil, 1994:27-28). Böylelikle hem sayılabilen hem de değerlendirilebilen bir sistem oluşturulabilir.

Performans değerlendirme s¼recinde, en temel fonksiyonlardan biri olan performans standartlarını oluşturmak i¼in iş analizi ve iş tanımları yapılmalıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme standartları, temel iş standartlarından hareket edilerek oluşturulabilir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme y¼ntemine g¼re, iş ile ilgili beyanlar ve uygulamaya ilişkin politika ve prosed¼rler işletmede belirlenmelidir (Baykal, 1994:31). Performans değerlendirme standartları i¼in iş, işveren ve iş g¼ren a¼ısından yakalanması gereken uyumun temelini oluşturur diyebilmekteyiz.

2.6.1.2 ¼alıřanlar ve y¼neticilerle karşılıklı ¼l¼elebilir hedeflerin belirlenmesi

Performans değerlendirme işleminin doğru yapılabilmesi i¼in belirlenmiş olan performans standartları hakkında ¼alıřanların doğru bilgilendirilmesi gerekmektedir. Burada bilgilendirilmenin esas amacı ¼alıřanların değerlendirme i¼in kendilerinden istenilenden haberdar olmasını sağlamaktır. şu an bulunan işletmelerin birçoğunun performans değerlendirme kıstasları net değildir. Performans değerlendirme standartları değerlendirirken ¼alıřanların da g¼r¼ř¼ne başvurulmadığı i¼in sonu¼larda sapmalar meydana gelmektedir. Bu sebeple değerlendirme kıstasları belirlenirken hem ¼alıřanların hem de y¼neticilerin g¼r¼ř¼lerine başvurulmalıdır. B¼ylece ¼alıřanlar ve y¼neticiler arasında doğru ve etkili iletişim kurulmuş olur. Performans standartları ger¼ek¼i olmalı, ¼alıřanlara ger¼ekleřtirebilecekleri hedefler konulmalıdır (Yelboğa, 2006:202). ¼alıřan ve y¼neticilerin beraberce hedefleri belirlemeleri sonrasında yaşanabilecek olumsuzlukların ¼nlenmesi a¼ısından da ¼nemlidir.

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi i¼in yapılacak ilk şey, başarı olarak nelere dikkat edilmesi gerektiğini ve neyin ¼l¼¼lmesi gerektiğini belirlemektir. Değerlendirme i¼in farklı kriterler gereklidir. Mesleğin stat¼s¼ ve diğer karakteristik ¼zellikleri ¼nceden belirlenen kriterlerle karşılaştırıldığı i¼in başarılı olup olmadığına karar verilir. Değerlendirme sonucunda, ¼zerinde ¼alıřtığı iş i¼in belirlenen standart veya standarda ulaşmışsa meslek başarılı olur; değilse, başarısız olarak kabul edilir. Eğer kriterler ve standartlar belirlenmemişse, performans değerlendirmesi m¼mk¼n değildir (Bing¼l, 1996:219). Bu nedenle uygun kriterlerin iş analizleri yardımıyla belirlenmesi gerekir.

Iř analizi ve iş tanımı, ¼zellikle performans değerlendirmelerinde ¼nemli bir rol oynamaktadır. Iř analitiği, her ¼alıřanın benzer işleri yaptığı şeyin resmen

tanımlaması gereken kesin standartları belirler. İşin gerektirdiği beceri, çaba, çalışma koşulları ve sorumluluk bilinmediği sürece, çalışanın yeteneği ve başarısı belirlenemez. Çalışanların eşitlik ilkesine uyma arzusu ve kuruluşun yaptığı işin niteliğini haklı bir değerlendirme yapma arzusu, iş analizinin önemini vurgulamaktadır (Barutçugil, 2004:430). Sonuç olarak karşılıklı mutabakatla sağlanan performans kriterleri süreç boyunca ve sonrasında doğabilecek olumsuzlukları önleme açısından en etkili adımlardan birisidir diyebilmekteyiz.

2.6.1.3 Çalışanların mevcut performansının belirlenmesi

Performans değerlendirmesinde her kuruluş tarafından benimsenen ve uygulanan tek bir değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir. Organizasyonlar, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinden, çalışanların niteliğine, hedeflerine ve konuya verdikleri önem derecesine göre ve bazen de çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılmasını sağlayarak performans değerlendirme yapar. Her kuruluş kendi yapısına uyan bir değerlendirme yöntemi kullanır. Kişinin yapısına uygun görülen değerlendirme yöntemi diğerine uygun değildir. Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi, performans standartları ve kriterler oluşturulduktan sonra yapılmalıdır. Performans değerlendirme için kullanılan yöntemler, aynı kuruluşlar için aynı gelişme ve değişimdedir. Örgütlerde performans değerlendirme yöntemleri, farklı bilim adamları tarafından birçok farklı şekilde sınıflandırılmıştır (Akçakanat, 2009:18). Bu nedenle uygun kriterlerin ve performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi için, iyi bir performans değerlendirme planının yapılması gerekir.

Performans değerlendirme planı yapıp, performansın kriterleri belirlendikten sonra çalışanların performansının ölçülmesi ve bu ölçümlerden sonra belirlenmesi aşamasına geçilir. Çalışanların mevcut performansı ölçülmek için yöneticiler gereken bilgileri birçok farklı kaynaktan toplarlar. Bu kaynaklar; kişisel gözlem, istatistiki rapor, sözlü ve yazılı rapor olarak bilinmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:106). Bu kaynaklar aracılığı ile performans değerlendirme süreci yürütülür.

Yukarıda yer alan bilgi kaynaklarının her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Fakat bu yöntemler sistemli bir şekilde uygulanır ise elde edilen bilgiler çok daha güvenilir olur. Böylece çalışanların mevcut performanslarının doğru şekilde belirlenmesi sağlanır. Burada esas olan nasıl ölçüldüğü değil neyin ölçüldüğüdür. Çalışanlar üzerinde yapılan ölçümlerin standartları işveren ve çalışanların standartlarına göre

yapılmamışsa ölçümlerin güvenilirliği sarsılır ve ölçülebilirliği geçersiz olur. Güvenilir olmayan sonuçlar itibari ile de hareket edilmesi durumunda çalışanların pozisyonları yanlış belirlenmiş olur. Başka bir deyişle yanlış ölçümler nedeni ile yanlış değerlendirme yapılır ve yüksek performanslı bir çalışanın terfisi gecikmiş olur bu da motive kaybı ve iş gücünde azalma demektir (Budak ve Budak, 2004:130). Çalışan kişinin öncelikli olarak işe uygun olması ve sınırların belirlenmesi oluşabilecek hataların önüne geçilmesinde etken olacaktır.

2.6.1.4 Çalışanların ölçülen performanslarının standartlarla karşılaştırılması

Performans değerlendirme sürecinin bir diğer aşaması, çalışanlar üzerinde sağlanan ölçümün standartça uygun olup olmadığı ya da standartların ölçülen performansa uygun olup olmadığının belirlenmesidir. Bu aşamada standartların dışında kalan performans değerlendirmesi mevcut ise sonuçlar kaydedilir ve çalışanlar ile beraber ele alınıp tartışılır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların gelişimi ya da eğitim ihtiyaçları belirlenir (Güney, 2015:197-198). Daha önceden belirlenmiş standartlar ve yapılan ölçümlerin karşılaştırılması bireysel ve ekip olarak hedeflere ne kadar yaklaşıldığını ölçmek, kişisel gelişim ve iş yapış yeteneklerinin yükseltilmesi için ne yönde ilerlenmesi gerektiğine yardımcı olabilecektir.

Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına dayanan performans değerlendirme yaklaşımlarına kişilerarası karşılaştırmalı yaklaşım denir. Bu amaçla, en çok sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemleri kullanılmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2007:228). Bunun dışında da uygulamada pek çok yöntem geliştirilmiş olup, ilerleyen başlıklarda incelenmiştir.

Uygulamada, geçmişten günümüze çalışanların performanslarını değerlendirmek için birçok farklı değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu önyargıları kişisel önyargılardan daha nesnel ve daha güvenilir bir duruma getirmek için sürekli çaba sarf edilmiştir ve hala devam etmektedir. Bu çabalar sonucunda yeni yöntemler sürekli olarak ortaya çıkmaktadır (Canman, 2000:18). Değişen şartlar performans konusunda da yöneticileri yeni arayışlara doğru teşvik etmektedir.

2.6.1.5 Çalışanlara ölçüm sonuçları hakkında bilgi vermek

Çalışanlara ölçüm sonuçları hakkında bilgi vermek performans değerlendirmesinin çok önemli aşamasıdır. Bu aşama hem çalışan hem de işletme açısından performans

konusunda hangi aşamada oldukları hakkında bilinç sağlar. Bunun yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarına erişen çalışanlar için bu sonuçlar, kendilerine olan saygıları ve gelecekteki performansları için son derece önemlidir. Bu çalışmanın zor olan kısmı ise düşük performans sahibi kişilerin performanslarından haberdar edilmesidir. Çünkü düşük performans sahibi çalışanların değerlendirme sonrası moral ve motivasyonları düşüp bu durum iş gücüne yansiyabilir. Burada ince detay bu olumsuz sonuçları çalışanlara iletirken çok sakın nazik ve seviyeli olunmasıdır (Altan, 2005:27). Doğru iletişim yöntemleriyle desteklenip, aşılması gereken bir süreçtir.

Performans değerlendirmesi çok hassas bir konudur. Çünkü sistemin uygulanmasından etkilenen insanlar her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda çalışanlara yeterince bilgi verilmemesi halinde, örneğin, bazı primler kaldırılabilir veya belirli sayıda meslek elemanı işten çıkarılabilir. Sistemin başarılı olmasının başlıca nedeni ise, öncelikle gerekli bilgilerin çalışanlara verilmesi ve onlarla işbirliği yapılmasıdır. Çalıştaylar, mesleki değerlendirmenin amaçları, yöntemleri ve sorunları hakkında iş gazeteleri, broşürler, genelgeler ve bazı notlar yazılı olarak veya tartışmasız veya tartışmalı bir toplantıda bilgilendirilmelidir. Bu yönde yapılan herhangi bir girişim, performans değerlendirmesinin performansını olumlu yönde etkileyecek ve personelin desteğini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:166). Bu aşamada ölçüm sonuçlarının personele nasıl aktarılacağı sorusu ön plana çıkmaktadır. İlerleyen başlıklarda, personele performans değerlendirme sonuçlarının aktarılmasında her yöntemin farklı yaklaşımları olduğu görülecektir.

2.6.1.6 Düzeltmelere bağlı olarak faaliyetlerin yeniden başlatılması

Değerlendirme zaman ve sıklığına ilişkin farklı görüşler ve uygulamalar, kuruluşların performans değerlendirmesine nasıl baktıkları ile ilgilidir. Performans değerlendirmesini hukuki zorunluluğundan kaynaklanan bir işlem olarak gören kurumlar bunu sadece yasa tarafından öngörülen sürede yaparlar. Bununla birlikte, performans değerlendirmesini bir gereklilik olarak gören kuruluşlar, daha önemli bir uygulama olarak değerlendirmektedir. Burada önemli olan, sürece rehberlik edecek en uygun çalışmanı belirlemektir (Altan, 2005:27). Sektörden sektöre ve örgüt yapısına göre değişiklik gösterebilecektir.

Performans değerlendirme sonuçlarında elde edilen verilere göre düşük performanslı kişiilerin durumlarında düzeltme sağlamak için tedbir almak gerekmektedir. Bu alınan tedbirlerin uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Yıldız vd. 2014:244-245). Bu aşamada sadece tedbirler çalışan için alınmaz aynı zamanda yapılan performans değerlendirmesinin uygunluğu da llr ve bu alanda da tedbirler alınır. Bu iyileştirme sıralaması en acil olandan başlayarak yapılmalıdır. Tersi durumda olumsuz performans değerlendirme sonuçlarının işletmeye olan maliyetinin daha fazla artma ihtimali olur. Bu alışma sonucu çalışanlarda ve değerlendirme sisteminde oluşan eksiklikler kısa sürede giderilir.

2.6.2 Performans değerlendirme kriterleri

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmenin kişiisel yargılardan uzak ve tarafsız bir biçimde yapılması için, kriterlerin seçimi oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu aşamada seçilen kriterlerin sadece objektiflik bakımından değil, kapsayıcılık bakımından da ele alınması gerekir.

Performans kısmen nesnel olmayan ya da sübjektif kriterleri de bünyesinde barındırdığından (Frederiksen vd, 2017:409), başarılı bir performans değerlendirme süreci için performans kriterlerinin iyi bir şekilde tasarlanması ve ortaya koyulması gerekir (Castro, 2017:532). Göstergenin başarısı, performans değerlendirme sürecinin başarısını gösterse de her bir performans değerlendirme sürecindeki başarı bir garanti değildir. Bu noktada, değerlendiricilerin kişiisel değerlendirmelerinin ve sonuçlarının etkileri büyük önem taşımaktadır (Tan ve etin, 2011:2). Buradan hareketle, performans değerlendirme sürecinde en önemli kriterlerin başında, değerlendiricilerin geldiği ifade edilebilir.

Performans yönetimi ve değerlendirme sürecinde, kuruluş hakkında bilgi, öncelikle değerlendirilecek kuruluşun amaç ve hedefleri, bu hedeflere ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler ve işin bölümleri toplanmalıdır. Bu aşamada, alan ve değerlendirilecek bölümler hakkında bilgi edinilir. Daha sonraki aşamada hangi performans değerlendirme yönteminin uygulanacağı, hangi birim ve hangi alanda kullanılacağı belirlenir. Performans değerlendirme kriterleri ve göstergeleri (Işığiok, 2008:2-4):

Kriterler

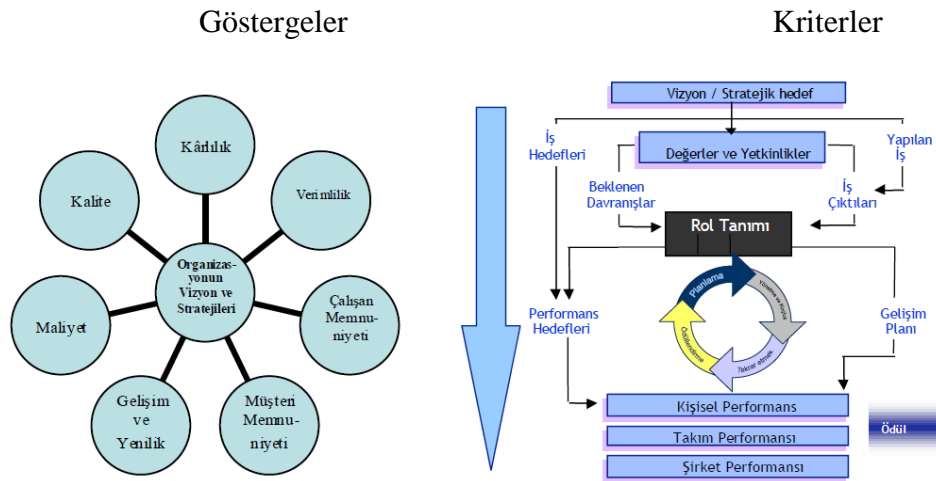
- Vizyon ve stratejik hedef,

- Değerler ve yetkinlikler,
- Rol tanımları,
- Beklenen davranışlar,
- İş çıktıları,
- Performans hedefleri.

Göstergeler

- Karlılık
- Verimlilik
- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti
- Gelişim ve yenilik
- Maliyet
- Kalite
- Organizasyon vizyon ve stratejileri

Performans değerlendirme kriterleri ve göstergeleri şematik olarak şöyle yer almaktadır:



Şekil 2.1: Yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme kriterleri ve göstergeleri

Kaynak: Işığışık, 2008:4.

Performans değerleme s¼recinde, değerleme kriterlerindeki seçilen g¼stergelerdeki işlemler somut, g¼zlemlenebilir, değerlendirilebilir ve kişisel yargıya tabi olmayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu sayede değerlendiriciler arasındaki farkların, performans değerlendirme s¼reci ¼zerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi m¼mk¼nd¼r (Ferecov, 2010:6). Değerlendirme kriterleri bireysel ¼zellikler ve kişisel yargılara ne kadar açık olursa, değerlendirme sonucunda elde edilecek bulgularda da o derece sapma olacaktır. Bu nedenle ¼zellikle b¼y¼k ¼rg¼tsel yapılarla değerlendirme s¼reci için geliştirilmiş profesyonel ve etkili performans standartlarının olması gerekir.

Performans değerlendirmesinde kullanılacak performans standartları, astları ve ¼stleri için, diğer bir deyişle organizasyon içindeki t¼m seviyeler için bir dizi temel bilgiyi içermektedir. Bu bilgi neyin yapılacağıdır ve ikincisi nasıl yapılacağını inceleyen ve bunun hakkında bilgi veren bir yapıdır. Performans değerlendirmesi sadece çalışmanın nasıl yapıldığını değil, aynı zamanda hangi niceliksel ve/veya nitel analizlerin çalışmanın hangi b¼l¼m¼nde kullanılabileceğini de belirlemiştir (Uyargil, 1994:27-28). Bu nedenle performans değerlendirme kriterlerinde ve bu kriterlerin tayininde işin t¼r¼, nasıl ve ne şekilde yapılacağı, hangi iş b¼l¼m¼n¼n hangi kriterlere ve veri analiz t¼r¼ne g¼re analiz edileceği, hangi analiz y¼ntemlerinin kullanılacağı gibi pek çok değişkeni de b¼nyesinde barındırmaktadır.

2.6.3 Performans değerlendirme y¼ntemleri

Performans değerlendirme y¼ntemleri, performans kavramının ¼neminin artması ve g¼n¼m¼zde performans t¼r¼lerinin çeşitlenmesi ile birlikte ¼nem kazanan bir konudur. Temelde bir performans değerlendirilirken, değerlendirilecek olan performans konusunun niteliği, t¼r¼, performans g¼stergeleri, ıktıları gibi pek çok değişken ¼nem kazanmaktadır. Bununla birlikte, literat¼rde bazı performans belirleme y¼ntemleri giderek daha yaygın biçimde yer almaya başlamış ve uygulamada da ¼nem kazanmıştır.

Bir işletme ya da ¼rg¼t içerisinde yapılacak olan performans değerlendirme s¼recinde, bu y¼ntemlerden bir ya da birkaçı seçilerek, birden fazla performans ¼l¼m y¼ntemi kullanılabilir. Bunun yanında bir ¼rg¼t içerisinde alt b¼l¼mlere ve iş t¼r¼ne g¼re bu y¼ntemlerin kısmi olarak kullanımı da s¼z konusu olabilir. Yine işin yapısına bağlı olarak, performans y¼ntemleri geliştirilebilir ve değiştirilebilir. Hem

geleneksel hem de modern performans değerlendirme yöntemleri süreç, yöntem ve uygulama açısından ihtiyaçlar doğrultusunda zamanın koşullarına göre şekillenerek var olmuşlardır. İleriki bölümlerde geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin kavramsal bilgiler verilmiştir.

2.6.3.1 Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, isminden de anlaşılacağı üzere, geçmişten günümüze kadar geçerliliğini sürdüren, esasta ölçüm ve kıyaslama gibi temel değerlendirme kriterlerine dayalı yöntemlerdir. Bu yöntemlerin nasıl ve ne şekilde ortaya çıktığından ziyade ne şekilde bir gelişim gösterdiği önemlidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde geleneksel yöntemleri geçerliliği en fazla ve en eski olan, kısmen “analog değerlendirme yöntemi” gibi de nitelendirilebilecek şekilde tanımlamak mümkündür. Literatürde en fazla kabul gören ve kullanılan geleneksel performans yöntemleri aşağıda verilmiştir:

- Grafik Sıralama Yöntemi
- Sıralama Yöntemi
- Puanlama Yöntemi
- Karşılaştırma Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Ağırlıklı Seçim Yöntemi
- Mecburi Dağıtım Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Derecelendirme Yöntemi
- Deneme Yöntemi
- Anlatım-Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel manada değerlendirilebilecek, farklı örgüt ve iş türüne göre farklı süreçlere sahip yöntemleri çeşitlendirmek mümkündür. Öte yandan yönetim bilimi ve süreç olarak performans değerlendirme kendi başına pragmatik bir yapıya sahip

olduğundan, bu ayrımın üzerinde yeterince durulmadığı ifade edilebilir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

- Grafik sıralama

Geleneksel veya geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan bu yöntem, bir grafik üzerindeki herhangi bir görevin başarılı performans göstermesi açısından önemli görülen performans göstergelerini büyükten küçüğe veya küçükten büyüğe göstermeye dayanmaktadır (Bingöl, 1996:225). Bu yönüme göre, en temel kabul edilen göstergeler bakımından sıralama ve sınıflama yapılmaktadır. Aşağıda, grafik değerlendirme yöntemine ilişkin örnek verilmiştir.

Çizelge 2.2: Grafik Değerleme Çizelgesi

Bölüm:	
Değerlendirici:	Değerleme zamanı:
Çalışanın adı soyadı	Ölçek
	Çok Başarılı Normal Başarısız Çok Başarısız
1. çalışan	Başarılı
2. çalışan	
3. çalışan	
4. çalışan	
5. çalışan	
6. çalışan	

Kaynak: Güney, 2015:205.

Grafik değerlendirme, geleneksel yöntemlerden sadece biri değil, aynı zamanda en eski değerlendirme yöntemidir. Bu süreçte değerlendirilecek uzman, değerlendirilecek işin yapısı ve niteliği, iş ile ilgili teknik bilgiler, örgütsel yapıdaki

davranışlar gibi birçok boyutu değerlendirir (Gavcar vd, 2006:34). Günümüzde de etkili bir biçimde ve yaygın olarak kullanılan bu yöntem, tıp alanında ağırlı ölçümünden işletme yönetimi alanında memnuniyet ölçmeye kadar çok geniş çerçevede ve perspektifte etkili değerlendirmelerin yapılmasına olanak vermektedir.

Öte yandan, yöntemin yaygınlığı ve kullanılabilirliğine rağmen, performans değerlendirme sürecinde önemli eksiklikler bulunmaktadır. Ancak uygulama kolaylığı ile sapmaların öngörülebilirlik düzeyleri arasındaki ilişki nedeniyle, yaygınlık düzeyi yüksektir (Tahiroğlu, 2003:182). Özellikle daha az değerlendirme kriterine ihtiyaç duyan, daha basit uygulamaların performanslarının ölçümünde, grafik değerlendirme yöntemi etkili sonuçlar verebilmektedir.

- Sıralama yöntemi

Adından da anlaşılacağı gibi, bu yöntem, başarı veya performans kriterlerine göre personel veya performans ölçecek birimlerin sıralamasına dayanmaktadır. Bu sıralama basit bir şekilde veya ikili karşılaştırma biçiminde yapılabilir. Basit sıralama yönteminde sıralama, başarı ölçütlerine göre peşpeşe sıralı bir şekilde yapılabilmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde, performansının ölçülmesi gereken bireylerin kişisel sıralamalarının yanı sıra ikili karşılaştırmalar yapılır. Karşılaştırma yöntemine göre, her ardışık parite pozitif puan ve başarısız olana negatif puan verilir (Ferecov, 2010:3). Aslında burada bir türlü referans değiştirerek değerlendirmenin yapıldığını ifade etmek mümkündür.

Temel olarak kişilerarası karşılaştırmalara dayanan ikili sıralama yönteminde, isimleri karşılaştırarak ve ortadaki personeli bir araya getirerek değerlendiricilerin üst üste yerleştirilmesiyle yeni bir başarı dizisi elde edilir (Helvacı, 2002:162). Bu yöntemde başarı kriterlerinin etkili ve tam olarak dikkate yeterince alınmadığı, daha çok değerlendiricinin iki çalışandan birisini diğerine göre tercih ettiği bir kıyaslama söz konusudur. Bu nedenle sapma ya da yanılma payının yüksek olduğu, ancak yine de kolaylık bakımından uygulamada yer bulduğu ifade edilebilir.

- Basit sıralama yöntemi

Bu en basit yöntem olup, personel genel olarak belirli niteliklerine göre sıralanır. Örneğin; Liyakat ya da cinsiyet çizelgesi sırasına göre, her değerleyici sadece kendi işlerini yapanları tek tek ve niteliklerine göre sıralar. Alt kadroların denetçi tarafından başarıya göre sıralanma yöntemi, aslında kendi içinde uygulanan sıralama

teknikğine göre farklılık gösterir. Örneğin; Basit sıralama yönteminde, değerlendirici astları en iyi / en kötünden en kötü / başarısız olanlara doğru sıralanır. Bazen, grubu iyi, kötü, orta ve sınıflandırma gibi alt gruplara ayırmak da uygun olabilir (Sakarya Üniversitesi, 2017:2-3). Bu yöntem hem uygulamada hem de sonuçları takip etmede oldukça etkili ve basit sonuçlar vereceğinden, tercih ve uygulama alanının geniş olduğu ifade edilebilir. Ancak genellikle küçük örgütlerde ya da basit işleve sahip örgütlerde ön plana çıkmaktadır.

- Seçenekli sıralama yöntemi

Bu yöntemde, bir kâğıdın sol tarafında değerlendirilecek kişilerin isimlerini yazmak gerekir. Sıralama, ücret tespiti gibi bir amaç için yapılırsa, değerlendirciden, kâğıda yazılan isimlerden kendi düşüncesine göre en değerli olduğuna inandığı üyenin adını yazması istenir. Aynı değerlendirici, ikinci iş olarak, en az değerli öğeyi işaretler ve kâğıdın sağ tarafına da yazar. Bundan sonra, soldaki kalan isimlerden en değerli üye seçilir ve işaretlenir ve bu isimde, sağ taraf üst ismin altına yazılır. Bu, sol taraftaki isimler tamamen çizilinceye kadar devam eder ve sağ taraf değerlendircisinin kararına dayanan yeni bir adlandırma düzeni kurulur (Canman, 2000:178). Bu sayede, personelin seçenekli olarak sıralanması söz konusudur.

Sıralama, basit kıyas yönteminden daha gelişmiş bir yöntemdir. Bu yöntem ilk olarak askeri organizasyonlarda kullanılmıştır. Katılımcıların performansını ölçmek için özel önlemler oluşturulmuştur. Örneğin, girişimcilik yeteneği, liderlik, işe bağlılık, kararlarda tutarlılık gibi değerler bu yöntemle ölçülmüştür. Genel olarak, uygulamada en fazla 30 mesleğin olduğu organizasyonlarda kullanılan bir yöntemdir (Özyörük, 2009:78). Yapılış zorluğu sebebiyle sayı çokluğu olan işletmelerde uygulanması zor olabilmektedir.

- Puanlama yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde, sıralama yöntemine benzer şekilde, personelin veya çalışanların başarısına göre en yüksekten en düşüğe doğru sıralanma sırası, başarının sırasındır. Bu yöntemde sıralama, değerlendiriciler tarafından çalışanlara verilen puanlara dayanmaktadır. Uygulanması kolay ve basit olan bu yöntem, eleştirilenlere açık olabilir çünkü değerlendirme hatalarına açıktır (Eraslan ve Algün, 2005:97). Öte yandan daha ilkel ve küçük örgüt yapılarında, puanlama yöntemi daha sık bir şekilde kullanılmaktadır. Standart puanlama cetveli örneği Çizelge 2.3'te verilmiştir.

Çizelge 2.3: Standart Puanlandırma Cetveli

Çalışanın adı soyadı	Bölümü:						
Değerlendirmeyi yapan	Değerlendirme Tarihi:						
İşin kısaca tanımı							
Başarı kriterleri	Dereceler					Değerlendirmeyi Yapanın Notu	
	1	2	3	4	5	Birinci Amir	İkinci Amir
1. İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği							
2. Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi							
3. Planlama Yapabilme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi							
4. Kaynak Kullanımı: İş gücü ve kaynakların doğru kullanımı							
5. Sözlü İletişim Kurma Becerisi: İkna edici olma, kendisini dinletebilme							
6. Yazılı İletişim Kurma Becerisi: Açık ve anlaşılır yazı yazma							
7. Mesleki Nitelikler: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı							
8. Sosyal İlişkiler: Çevresi ile uyum sağlama ve saygılı davranma							

Kaynak: Güney, 2015:206.

Puanlama yönteminin etkinliğinin, performans değerlendirilmesi yapılacak işin değerlendirme kriterlerinin çokluğu ile ters orantılı olduğunu ifade etmek mümkündür. Performans değerlendirme kriterleri ne kadar fazla olursa, puanlama yöntemi de o kadar güvenilirliği düşük olacaktır. Öte yandan diğer performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bu yöntemde de kişisel ya da subjektif değerlendirmelerin sonuçlar üzerinde olumsuz etkileri vardır.

- Karşılaştırma yöntemi

Başka bir geleneksel performans değerlendirme yöntemi, belirli bir grupta veya bir kurumdaki departmanlarda çalışan bireylerin birbirleriyle karşılaştırıldığı karşılaştırma metodudur. Bu yöntemde göre, personel yan yana ve alt satır yazılarak bir matris oluşturulmaktadır. Daha sonra, bu matrise göre, artı ve eksi karşılaştırmalı olarak verilir, maksimum artı alandan minimum artı alana kadar sıra verilir (Eraslan ve Algün, 2005:97). Bu yöntem aslında, sıralama yöntemine benzerdir. Aradaki fark ise hem yatayda hem de düşeyde kıyaslamaların yapılmasıdır. İkili karşılaştırma örnek çizelgesi aşağıda verilmiştir.

Çizelge 2.4: İkili Karşılaştırma Çizelgesi

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

Kaynak: Güney, 2015:208.

Karşılaştırma yönteminde, belirli bir amaç dahilinde hareket ettirilerek bir değerlendirme yapılırsa, bu durumda yetkili değerlendirici, en az değer biçilen ilk ve daha sonra en değer verilen en değerli çalışanların yazılması yoluyla da karşılaştırılabilir (Canman, 2000:178). Öte yandan artı ve eksi vererek yapılan matris yöntemi daha yaygındır.

Diğer geleneksel değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi karşılaştırma yönteminde de temel kıyaslama kriteri diğer eleman ve kıyaslama değeri ise değerlendiricinin şahsi deneyimleridir. Bu nedenle diğer geleneksel yöntemlere getirilen eleştiriler burada da geçerli olup, sübjektif değerlendirmelere açık bir yöntemdir. Ancak küçük örgütlerde ya da alt örgüt yapılarında kullanımı kolay bir yöntem olması bakımından tercih edilmektedir.

- Kontrol listesi yöntemi

Belirli bir kontrol kriteri listesi üzerinden değerlendirilen bu yöntemde, sorulan sorular kendi ağırlığına göre değerlendirilir. Değerlendirici, bu ağırlıkları bilinçdışında değerlendirir, ardından ağırlıklı ortalamalar alınır ve değerlendirilen birimlerin puanları alınır (Barutçugil, 2004:435- 436). Tek taraflı körlenmiş bir biçimde geliştirilmiş olan bu yöntemde, diğer geleneksel yöntemlere göre daha fazla güvenilirliğin olduğu ifade edilebilir. Standart kontrol listesi aşağıda verilmiştir.

Çizelge 2.5: Standart Kontrol Listesi

İşin kalitesi (miktar önemsenmeden)
Çok düzenli ve yanlışsız çalışan
Bazı hatalar yapabilir ama çok iyi bir çalışan
Yeterli bir çalışan ama gelişmeye ihtiyacı var
Temel şartları ancak karşılıyor ama sıkça hatalar yapıyor
Temel standartların altında ve sıkı bir denetlemeyi gerektiriyor
İşin miktarı (kaliteyi önemsemeden)
Üstün derecede
Ortalamanın üstünde
Ortalama miktarda
Temel standartları ancak karşılıyor
Temel standartların altında daha çok gelişmeye ihtiyacı var

Çizelge 2.5: (devamı): Standart Kontrol Listesi

İş bilgisi ve tecrübesi (teknik olarak)

Uzman, fazlasıyla bilgili ve tecrübeli

İyi derecede bilgisi var, desteğe çok az ihtiyaç duyuyor

Kabul edilebilir bir seviyede bilgiye sahip

Bilgi standartları karşılayacak kadar

Kısıtlı bilgi ve tecrübeye sahip, daha fazla desteğe ihtiyacı var

Sorumluluk (planlama yeteneği ve işi yönetmesi)

Kendi işini başarılı bir biçimde planlayıp yönetebiliyor. Kendi kendine yetebiliyor.

Plan yapması ve yaptığı planları uygulaması iyi ama bazen desteğe ihtiyacı var

Bazen yönlendirme ihtiyacı olabiliyor

Her zaman yönlendirilmeye ihtiyacı var

Kaynak: Güney, 2015:209.

Güvenilirliğin daha fazla olması ile yeterli olması aynı şey değildir. Zira kıyaslama yöntemleri, basit sıralama ya da grafik yöntemine göre daha fazla objektif olsa da bu yöntemde, değerlendirme kriterlerinin etkili bir biçimde ortaya koyulması gereklidir. Zira bu kriterler üzerinden değerlendirme yapılacağından, kriterlerin olabildiğince somut yapıya sahip olması gerekir.

- Zorunlu seçim yöntemi

Alternatif sıralama yöntemine benzer olan bu yaklaşımda, değerlendirici alt dağılımları belirli dağıtımlar içinde değerlendirmek zorunda kalmaktadır. Zorunlu dağıtım şartının kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin personelinin gruplara göre sıralanmasıdır. Bu sayede olumlu ya da ortalama puan verme eğilimi ortadan kalkacaktır. Bu yaklaşım genellikle üstler tarafından kullanılır. Ancak, meslektaşları ve astları da bu yöntemi kullanabilir. Bu yöntem diğer yöntemlerden tamamen farklı bir yöntemdir çünkü çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların

performansının bir işlevidir (Barutçugil, 2004:439). Burada önemli olan husus, seçimde kullanılacak kriterlerin belirlenmesidir.

Zorunlu seçim yönteminin basit ve kullanımı kolay olduğu ve değerleyicilerin gereksiz personel korumasını ve kayırmacılığı önlediği başarı faktörleri açısından önemlidir. Buna ek olarak, personelin çok yönlü değerlendirilmesine izin vermek gibi olumlu yönleri vardır, ancak çalışma grubu gerçekten başarılı olsa bile yöntem küçük gruplara uygulanmaz, yönetici grubun en az %10'unu sınıflandırmaya zorlanır (Helvacı 2002;163). Ancak yine de tercih edilebilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Ağırlıklı seçim yöntemi

Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, tanımlara ağırlık verilmelidir. Değerleme, çalışanın statüsüyle eşleşen tanımları işaretler ve başarı oranı işaretleyicileri toplayarak belirlenir. Ancak, tanımlarda bir puan verilirse, ölçeklerin puanlarla çarpılmasıyla ağırlıklı değerler de belirlenir (Ferecov, 2010:14). Bu noktada, yöntemin kullanılmasında ağırlıkların ve seçim kriterlerinin iyi bir şekilde belirlenerek ortaya koyulması, yöntemin başarısını artırmaktadır.

- Mecburi dağıtım yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemi olarak da bilinen bu yöntemde, değerlendiricilerin kümülatif hata yapmalarını önlemek için değerlendirme süreci uygulanmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinden elde edilen sonuçlar standart normal dağılıma uygun olmakla birlikte, değerlendirme sonuçları belirli bir alana ayrılarak inisiyatif gibi değerlendiricilerin insani duyguları nedeniyle normal dağılıma uymayan bir yapıya dönüştürülebilir (Ferecov, 2010:3-4). Bu süreçte mecburi dağıtım yöntemi kullanılarak, dağılımın daha homojen ve daha objektif bir biçimde yerine getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu yöntem aynı zamanda alternatif sıralama yöntemine benzer. Yöntemde, performans değerlendirme sürecinde yer alan değerlendirici, astları belirli dağıtımlar ve sınırlamalar kapsamında değerlendirir. Bu süreçte, değerlendirici zorunlu veya zorunlu dağıtım olarak adlandırılır, çünkü personel bunları belirli kısıtlar dahilinde değerlendirecektir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004:310). Bu yöntemde göre bir çalışanın değerlendirilmesinde, kontrol kartlarında ya da listesinde olduğu gibi, belirli kriterler yerine belirli sınırlar çizilmiştir.

Bu benzerlik nedeniyle, kontrol listesi yöntemine getirilen tüm eleştiriler, bu yönteme de getirilebilir. Yine burada da değerlendirme sürecinde değerlendiricinin subjektif yaklaşımları her ne kadar elimine edilse de değerlendirme sınırlarının belirlenmesi ayrı bir uzmanlık alanına girmekte ve bu konuda değerlendiriciyi zora sokan bazı kısıtlar gelişebilmektedir.

- Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemindeki performans değerlendiricileri, değerlendirilecek personel veya birim gibi olayların normal seyri dışında meydana gelen olayları gözlemler ve raporlar. Kritik olay isimleri olarak adlandırılan bu olayları değerlendirmeden önce hazırlık aşaması zahmetli ve oldukça zordur çünkü işyerinde yapılan işin başarısını etkiler. Diğer taraftan, sonuçlar incelendiğinde hem değerlendirme sonuçları açısından hem de değerlendiriciler açısından ve kritik olaylardan kaçınmada önemli katkılar sağlamaktadırlar (Gavcar vd, 2006:34). Bu değerlendirme yöntemi sayesinde çalışanlar, başarıyı olumlu etkileyen kritik olayları artırma ve başarıyı olumsuz etkileyen kritik olayları azaltma eğilimine gitmektedir. Dolayısıyla değerlendirme yöntemi sadece performansı ölçme ve değerlendirmeyi değil, aynı zamanda yükseltmeyi de getiri olarak barındırdığı için, tercih edilen yöntemlerden birisidir.

- Derecelendirme yöntemi

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın kullanımı; çalışanların başarılarının derecelendirilmesi, iş tanımlarının hazırlanması, adil ücret, işten çıkarılma gibi yönetsel kararlarda etkilidir. Ayrıca tamamlanmamış yönlerin ortadan kaldırılmasına ve geliştirilecek unsurların belirlenmesine de yardımcı olur. Personelin tüm çalışanlarının yöneticileri, tutumları ve geri bildirimleri aracılığıyla personelin iletişiminin güçlendirilmesini sağlar (Yıldız, 2017:3). Bu nedenle yaygın ve geçmişe eskilere dayanan yöntemdir.

Bu yöntemle bireylerin ölçülecek niteliklerinin her biri bir değere göre derecelendirilecek ve kişinin bu dereceye sahip olup olmadığı değerlendirilecektir. Bu yöntemde, alt alta öznelikler yazılır ve dereceler yanlarda bulunur. Bu nitelikler belirli bir aralıkta, örneğin 1 ile 10 arasında bir puan alır. Daha sonra, yöneticilerin veya değerlendirmeye katılacak olanların belirli bir çalışanın grafiğine göre bu nitelikleri puanlamaları istenir. Bu puan kartları, ortaya çıkan değerleri dikkate alır (Ünal, 2017:42). Yine bu yöntemde de değerleyicinin kişisel etkisinden bahsetmek

mümkündür. Tarafsız bir şekilde karar verebilmek tamamen değerleyicinin inisiyatifine bırakılmıştır.

- Deneme yöntemi

Bu yöntemde, nitelikleri değerlendirilmekte olan çalışan için uygun bir ölçek sunulmamakta, bunun yerine yöneticilerin kişiyle ilgili fikirlerini birkaç cümlede açıklamaları istenmektedir. Bu uygulamaya önem veren herkesin eğitilmesi gerekir. Bu eğitimin değerlendiricisi, çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını tanımlar ve aynı zamanda ilerlemesini de değerlendirir. Bu yöntem tek başına değil, diğer derecelendirme yöntemleri ile kullanılmalıdır. Deneme metodunun objektif derecelendirme yöntemi ile ifade edilemeyen özellik ve durumları, değerlendirme sonuçlarını olumsuz etkilemektedir (Ünal, 2017:46). Kantitatif yöntemlerle beraber kullanımı değerlendirilenler hakkında daha fazla bilgiye sahip olunmasına imkân sunmaktadır.

- Anlatım-Metin tipi değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirmesini yapan kişi, çalışanın durumunu açıklayan ifadelerden çalışanın durumuna göre birkaç cümleyi belirler. Bu seçilmiş ifadeler, en azından çalışanın açıklamalarının çoğuna uyan bir anlatı olabilir. Bu durumda; formda iki pozitif ", " iki negatif "ve bir" nötr "cümle, değerlendiren kişinin bu ipuçlarından birden fazlasına sahip olduğu değerlendirilmeye karar verilir, değerlendirmenin sonuçları toplanır ve çalışanın başarı notu alınır. Ortalamalar alınarak, yöntem için seçilen işaretlerin tümü, değerlendirici tarafından bilinmeyen puanlara sahiptir ve bu ipuçları önceden belirlenir, amaç değerlendiriciyi önyargıdan uzak tutmaktır. Sonuçlarından dolayı puanları bilmediğinden, özellikleri açısından çok kullanışlı bir yöntemdir (Altan, 2005:51-52). Puanlamanın bilinmemesi doğabilecek kayırmacılık, yanlılık, acıma vb kişisel düşüncelerden kaynaklı sorunları bertaraf edecektir.

2.6.3.2 Modern performans değerlendirme yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak modern performans değerlendirme yöntemleri analitik ve bilimsel düşünceye daha fazla hâkim, geleneksel yöntemlerin eksikliklerini ve performans değerlendirmedeki yetersizliklerini görerek bunlara çözüm önerisi sunma aşamasında ortaya koyulan yöntemler şeklinde nitelendirilebilir. Modern yöntemlerde de diğer performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi, işin yapısı ve performansı

değerlendirilecek olan konunun özüne uygun şekilde performans değerlendirme süreci ele alınmaktadır. Günümüzde geleneksel yöntemlere göre yeni olan, ancak literatürde en fazla kabul görmüş belli başlı modern performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Başarı Kayıt Yöntemi
- Alan İnceleme Yöntemi
- Davranışsal Değerlendirme Yöntemi
- Kendini Değerlendirme Yöntemi
- Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi
- Değerlendirme Merkezi Yöntemi
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi
- Standartlar Performans Değerlendirme Yöntemi

Modern performans değerlendirme yöntemlerinde bilimsel ve analitik düşüncenin daha fazla hâkim olması neticesinde, mevcut modellerde de dinamik ve sürekli olarak kendisini geliştiren bir yapının baskın olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle yukarıda verilen modern performans değerlendirme yöntemlerinin dışında da, yeni ve ilerlemiş ya da gelişmiş performans değerlendirme modellerinden söz etmek mümkündür. Devam eden başlıklarda, literatürde en fazla ön plana çıkan bu yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

- Başarı kayıt yöntemi

Başarı kayıt yöntemi, kontrol listeleri, grafik derecelendirme yöntemi ve diğer geleneksel yöntemlerden bir ya da birkaçının bir arada değerlendirildiği, başarıların kayıt altına alınarak, kazanımların takip edilmesi yöntemidir. Bu yönteme göre işin yapılış şeklinden iş ile ilgili prosedürlere kadar pek çok etken içerisinden, personelin başarısı üzerine odaklanılmaktadır.

- Alan inceleme yöntemi

Alan incelemeye dayalı performans ölçme yönteminde, personelin görev yaptığı alan ve bu alanda meydana gelen değişimler incelenmektedir. Özellikle hizmet

sektöründe daha yaygın bir biçimde kullanılan alan inceleme yönteminde, performans göstergesi olarak alanda yaşanan değişimlerin gelişimleri üzerine bir inceleme ve değerlendirme yapılmaktadır.

Bu yöntemde, yönetim grubu önce ilk olarak genel durum hakkında bilgi ile değerlendirme sürecini içerir. Saha inceleme yönteminde, değerlendircinin faaliyet alanı hakkında bilgi toplaması ve topladığı bilgilerin sonuçlarına göre değerlendirmesi önemlidir. Bu süreçte herhangi bir kısıtlama yoktur. Değerlendircinin, çalışanın çalışması, olumsuz davranışları, iletişim düzeyi vb. bakımından başarı değerlendirmesi, başlıklarda bilgi toplayarak çalışanı değerlendirir. Genellikle, çalışan ve değerlendirici arasında veya kişisel bir sorun olduğunda kullanılır. Bu yöntemin en büyük dezavantajı, uzun bir süre gerektirmesidir. İkinci bir olumsuzluk, ilk bakışta çalışanın gerçek bilgisine ulaşmanın zorluğudur. Bu yöntem tutarlı sonuçlar doğursa da uygulanması hızlı olmamakla birlikte masraflı ve organizasyonlar tarafından tercih edilmemektedir (Vergili, 2008:58-59). Ancak çok az kişinin çalıştığı örgütlerde kullanılabilir. Bunun yanında kapsamlı bir değerlendirme sürecini içerdiği ifade edilebilir.

- Davranışsal değerlendirme yöntemi

Davranışsal değerlendirme, personelin kendilerini geliştirmesine izin veren davranış ilkelerine dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemin bir sonucu olarak, yöneticiler sonuçları daha kolay bulabilirler. Kritik olay yöntemi ile toplanan ve analiz edilen veriler ilgili personele verilir. Bu süreçte değerlendirmeye tabi tutulan her boyut değerlendirme kriteri olarak yer almaktadır. Davranış temelli değerlendirme yöntemleri daha sonra bu kritik olayları ve bunlardan elde edilen sonuçları toplayarak geliştirilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:182). Bu yöntemin gerek hazırlanışı gerekse uygulama alanı diğer yöntemlere göre daha zor ve uzun süreç isteyen bir yapıdadır. Ancak elde edilen sonuçlar bakımından değerlendirildiğinde davranış temelli performans değerlendirme, diğer yöntemlere göre önemli getiriler sağlamaktadır.

- Davranışsal beklenti skalaları yöntemi

Bu yöntemin uygulanması, halo etkisi, merkezi olmayan eğilimler ve aşırı olumluluk veya aşırı olumsuzluk gibi değerlendirme ile ilgili hataları azaltabilir. Bu değerlendirme yöntemi daha güvenilir ve geçerli sonuçlar verecektir. Bunların yanı sıra, davranış

tanımı çalışanların deneyimlerine dayanmaktadır. Bu tekrar güven ve doğruluğu artırır. Ayrıca, standartların açıklığı, kişisel yargılar yerine gözlemlerin kullanılmasının, sonuçların işgücüne aktarılmasının ve çalışanların iş performansı üzerinde daha etkili geri bildirim sağlamanın faydalarından biridir. Yöntemin dezavantajları; zaman ve çaba, farklı biçimlerin gerekliliği, maliyetlerin artması için büyük ihtiyaç biçiminde sıralanabilir (Altan, 2005:51-52). Öte yandan pek çok örgüt için uygulanması zorunlu olan, ya da performans değerlendirme sonuçlarını en etkili biçimde veren yöntemdir.

Davranışsal beklenti ölçekleri, davranışları, farklı kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına bağlı olmaktan ziyade belirli iş ihtiyaçlarını etkin bir şekilde yerine getirecek davranışları nasıl sergileyebileceklerine göre değerlendirir. Belirli kriterler için geliştirilen alternatif cevap ifadeleri, ölçek üzerindeki çeşitli performans düzeylerini de temsil etmektedir. Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin grafiksel değerlendirme ölçeklerinden üstün olduğu savunucuları olmasına rağmen, bazı yazarlara göre, bu yöntemin geçerliliğini ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca, her işletme veya iş ailesi için ayrı ölçekler geliştirmenin gerekliliği bu yöntemi zaman alıcı ve maliyetli hale getirmektedir (Vergili, 2008:57). Performans ölçüm kriterlerinin hazırlanması yine zaman alıcı, uzmanlık gerektiren ve fiyat/fayda bakımından zorlayıcı olabilecektir.

- Davranışsal gözlem skalaları yöntemi

Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışsal beklenti ölçeklerinin güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti ölçeklerinde, farklı performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar ölçeğe göre değerlendirilmektedir (Vergili, 2008:58-59). Bu yöntemde kullanılan skalalardan bir örnek, Çizelge 1.6'da verilmiştir.

Çizelge 2.6: Davranışsal Gözlem Ölçekleri

İş ilişkileri		
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölüm personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildirler.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Uysal, 2012, s.67.

Davranışsal gözlem ölçekleri, iş davranışlarıyla ilgili çeşitli kritik olayları kullansalar bile, davranışlarını değerlendirmek için bu kritik davranışları kullanırlar. Genellikle "asla" den "her zaman" a giden bir ölçek kullanılır ve beş büyüklük derecesinden oluşur. Bir üretim işletmesinde ilk aşama yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, ifadeler denetçi tarafından gözlemlenmekte ve ölçeklendirilmekte, daha sonra her bir kişinin biriktirdiği puanlar çalışanın toplam performans puanına eklenmektedir (Vergili, 2008:58-59). Yine bu yöntemde de değerlendiricinin değerlendirme vasıflarına haiz olup olmaması büyük sorunlar doğurabilecektir.

- Kendini değerlendirme yöntemi

Kendini değerlendirme yönteminde, personelin belirli kriterler ve yapılan işin temel niteliği çerçevesinde, kendi başarısını değerlendirmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede personelin kendi gelişimini incelemesi, performans değerlendirme

yöntemine olan güveninin artması ve performans kriterlerine göre daha fazla başarıyı elde etmek için, kendi performansını yükseltmesi hedeflenmektedir.

Performansın, belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefler hem alt başlıklar hem de üstler tarafından belirlendiğinden, bu hedeflerin ne zaman sonuna kadar ulaşılacağı belirlenmesi ve personelin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Periyodik performansın hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirildiği bu görüşmelerde, bireylerin kendi kendilerini değerlendirmesi söz konusudur. Bununla birlikte, bu yaklaşımda kişinin değerlendirmesi kişilik özellikleri ya da iş davranışları hakkında değil, iş çıktıları hakkındadır. Aynı zamanda, bu gibi değerlendirmelerdeki kişi performansını, sayısal değerlerle değil, sayısal olmayan ifadelerin ayrıntılı tanımlarıyla ve standartlardan sapma nedenlerini açıklayarak değerlendirmek mümkündür. İnsanların ortak kriterler ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, astların öz değerlendirmesi kritik bir konudur. Uygulamada, sadece kendi öz değerlendirmesine dayanan sistemler yaygın değildir. Bununla birlikte, birçok yöneticinin atıf yaptığı yollardan biri olduğu gibi, ilk denetim otoritesi/süpervizörü tarafından yapılan değerlendirmeler de kişinin kendi kendini değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Sistem böyle bir değerlendirmeyi resmi olarak gerektirmemekle birlikte, çoğu yönetici, astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını ve kendi astlarınınkini ile olan görüşlerini karşılaştırmak için bu yolu kullanırlar ve bu yolun sistemin işleyişine faydalı olduğunu gösterir (Vergili, 2008:41). Kâğıt üstünde kişisel olarak insanlar kendileri hakkında yanlış değerlendirme yapsa da bu yöntemle çalışanın kendi hakkında düşünmesi, içsel bir hesaplaşma yapması için fırsat verilmiş olması önemli bir etkidir.

- Amaçlara göre yönetim yöntemi

Bu yöntemde, adından da anlaşılacağı gibi, idarenin çıktıları belli bir amaç çerçevesinde ele alınmakta ve sonuçlar raporlanmaktadır. Bu yöntemle, organizasyon içindeki hiyerarşik yapı, değişken hedefleri daha alt seviyelere yaymak ve bunları değerlendirme sürecinde kullanmak için kullanılabilir. Bu süreçte, performans değerlendirmesine tabi olan hedefleri iyi bir şekilde hazırlamak ve düzenli olarak kontrol etmek ve gerektiğinde revize etmek gerekmektedir (Bingöl, 1996:236). Aslında bu yöntem, stratejik planlama yöntemine benzer şekilde, kısa vadeli amaçlar ve uzun vadeli amaçlar olmak üzere, amaçların yerine getirilmesi felsefesine dayanmaktadır.

- Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi, başarılı değerlendirme ve iyileştirme için daha uygun bulunabilmektedir. Bu yöntemde, çalışanın potansiyeli gelecekte incelenir. Başarının bu yönteme göre değerlendirilmesi özel birimler tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu yöntemde göz önünde bulundurulması gerekenler, özel görüşmelerden elde edilen sonuçlar, uygulamalı bilgi ve yetenek testleri, bireysel özelliklerin benzerlikleri, başvuru formlarına göre yapılan grupların ayrılmasıdır. Grup üyeleri, değerlendirme merkezinde ilk kez birbirlerini göreceklerdir. Çalışma grupları yönetici olmadan ve lider olmadan hazırlanır. Organizasyonla ilgili bazı problemler gruptaki üyelerin önünde açıklanacaktır. Bu sorunlara çözüm ve bazı önemli kararların alınması gerekli olacaktır. Bu sayede çalışanlar iş ortamı koşullarıyla karşılaşmaktadır. Gruplar birlikte kaldıkları zaman zarfı içerisinde kendilerini geliştirmelidir. Bu yöntemle, insan kaynaklarının daha verimli kullanılması ve daha etkili iletişim sağlanırken, bir yandan da çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi daha kolay hale gelebilmektedir. Bu yöntem, bir tür prospektif başarı değerlendirme tekniği olarak düşünülebilir. Değerleme merkezi metodu genel olarak operatörün özel amacına göre uyarlandığından, uzun bir zaman süreci gerektirir ve yüksek maliyetlere yol açmaktadır (Tarlı, 2006:75). Kurumsallaşmasını tamamlamış, sektör hızı ve değişkenliği bakımından uygun organizasyonlarca tercih edilebilecek bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi

Günümüzde popüler olan ve geleneksel işleyişe dayanmayan bu yöntem, birçok performans yöntemini ve değerlendirmeyi içerdiği için bu ismi almıştır. 360 derece, bir nokta etrafındaki tüm bölgeyi ifade eder. Bu nedenle, bu yöntemde, tüm çevresel bileşenler performans değerlendirme sürecine dâhil edilir (Gavcar vd, 2006:35). Bu yönteme göre performans üzerinde etkisinin olduğu düşünülen kritik olaylar, çevre faktörleri, iç ve dış paydaşlardan ileri gelen tüm etkenler bir bütün halde değerlendirilmekte ve buna göre performans sonuçları elde edilmektedir. Geleneksel ve diğer modern performans ölçüm yöntemlerine göre daha zahmetli ve uzun süreç istese de 360 derece performans değerlendirme yöntemi, diğer yöntemlere göre daha objektif sonuçlar vermektedir.

- Elektronik performans değerlendirme yöntemi

İşyerlerinde elektronik gözetim konusu teorik olarak göz ardı edilen konulardan biriyken yeni iletişim teknolojileri gözetim oranını ve gözetim alanını genişletebilmektedir. Böylece günümüzün iletişim teknolojileri, işyerinde bir kez daha dikkat odağı olmaktadır. Tarihte herhangi bir zamanda, çalışanlar böyle yoğun bir incelemeye ve gözleme maruz kalmamaktadırlar. Modern işyerleri için gözetim sözlerinin kullanılması, şüphe, güven eksikliği ve itaatsizlik gibi olumsuz düşünceleri akla getirebilmektedir. Bu bir ironi olarak görülebilir. Bunun nedeni, modern işletmelerin güçlendirilmesi, güven ve ekip çalışması gibi olumlu davranışları artırmaya çalışırken, sürveyansın bu kavramlarla çelişmesidir (Yılmaz, 2005:2). Çalışanlar kendilerini baskı altında hissedeceğinden takım içerisinde anlaşmazlıkların çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Elektronik Performans İzleme Sistemlerinde (EPIS) veya diğer kaynaklarda bilgisayar tabanlı izleme biçiminde isimlendirilen olay şu şekilde tanımlanabilir: Bilgisayarlara bağlı sistemler, çalışanların işlerini nasıl gerçekleştirdikleri hakkında otomatik olarak bilgi toplayan sistemlerdir. Kısacası, çalışanların üretim faaliyetlerini bilgisayar aracılığıyla toplamak, depolamak, analiz etmek ve raporlamaktır. Elektronik performans izleme sistemlerinin tanımlanması konusunda akademik yazılarda herhangi bir uzlaşma yoktur. Çeşitli sistemleri tanımlamak için "çalışan gözetimi", "elektronik gözetleme", "performans izleme" gibi kavramlar kullanılmıştır (Yılmaz, 2005:5). Ancak her geçen gün artan bilgisayar ve elektronik sistemlerin günlük yaşamdaki rolü yöntemi giderek daha yaygın hale getirmektedir.

- Standartlar performans değerlendirme yöntemi

Standart, bir değerlendirme hedefinin belirlenmesini ifade eder. Çoğu zaman, performans standartları hem nicel hem de nitel olarak işin iki yönünü içerir. Kantitatif standartlar belirli bir işin yapılması için gereken süreyi, yapılan hata sayısını ve ziyaret edilen müşteri sayısını içerir. Niteliksel standartlar için, işin kalitesi, verilerin analiz edilebilmesi için kriterler olarak tanımlanabilir. Performans standartları hem üstler hem de astları için iki tür bilgiyi içerir (Vergili, 2008:37). Böylece birbirini tamamlayan anlamlı sonuçlar elde etmek mümkün olabilmektedir. Bu yöntem sayesinde, performans belirli kriterler ve standartlar üzerinden değerlendirilebilmektedir.

2.6.3.3 Performans değerlemede yapılan hatalar

Bir performansın ölçülmesi ve tayin edilmesi kadar, performans ölçüm sürecinde yapılan hatalar ve performansın doğru ölçülmesi de önem arz etmektedir. Bu süreçte yapılacak olan hatalar bir yandan işletme ya da örgütün mevcut konumunu yanlış bir şekilde yorumlamaya neden olabilmekte ve daha ciddi durumlarda, işletmenin temel faaliyetlerini yerine getirmesini dahi engelleyebilmektedir.

Performans değerlendirme bir süreç olduğundan, bu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek olan hataları genel olarak sistemik ve sistemik olmayan hatalar şeklinde iki başlık altında incelemek mümkündür. Öte yandan bu gibi bir ayırım ve alt başlıkları ile inceleme başka araştırmanın konusu olduğundan, devam eden başlıklarda kısaca literatürde en fazla kabul gören hata türleri hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

Performans değerleme kendi içinde iki önemli süreci içerir: gözleme ve yargılama. Bilgi toplama süreci gözleme ile yapılırken değerlendirme süreci yargılama ile sonlandırılır. Yani kişisel hata yapma oranı yüksektir. Bu sebeple kimin ölçümleme yaptığı önemlidir. Kurumsal ve eğitimli olmanın yanında ilk elden ölçümlenecek kişi ile iletişimde olunması da önemlidir (Aguinis ve Cascio, 2014:79). Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde, hatalar ve etkilerinin iyi bir şekilde bilinmesi gerekir.

- Halo etkisi

Halo etkileri olarak da bilinen hatalar, bir yönetici veya değerlendiricinin, personelin olumlu bir yönünü değerlendirmek ve bu sayede personelin diğer yönlerini olumlu yönde yorumlamasıyla ortaya çıkar. Çalışanların bu tür kusurlardaki herhangi bir olumlu yönü diğer olumsuz yönleri gölgeler. Bu nedenle, değerlendirme sürecindeki yöneticiler veya uzmanlar olumsuz özellikleri yeterince değerlendiremezler (Helvacı, 2002:161). Aslında halo etkisi, halk arasında taraf tutma, hemşerilik, inisiyatif gibi kavramlara benzer bir yapıda cereyan etmektedir. Söz gelimi işe hep vaktinden önce gelen bir personelin yavaş çalışması, bu özelliği nedeniyle görmezden gelinebilir. Bunun yanında personelin esas değerlendirme kriterleri içerisinde olmayan, ancak iş ahlakı, iş etiği ya da genel ahlak kuralları çerçevesinde sahip olduğ u bazı olumlu yönler, sürekli olarak gündeme gelmek suretiyle, bir anlamda diğer olumsuz yanlarının “görmezden gelinmesi” ya da “hoş görülmesi” gibi bir kavramsal

çatışmanın da söz konusu olduğunu ifade etmek gerekir. Tarafsız ve kişisel değerlendirmelerden uzak şekilde, sadece değerlendirilen konuya ilişkin bir envanterin çıkarılmasıyla bu olumsuz etkiden kurtulmak mümkündür.

- Belirli puan/derecelere yönelme

Bir performans ölçüm sürecinde, değerlendirici sürekli olarak belirli bir noktaya veya dereceye yönlendirilebilir. Bu durum taraflı bir ölçüm yapmak meselesidir. Yan yana ölçüm durumunda, genel olarak değerlendiricilerin ve değerlendiricilerin sosyal ilişkilerin ve insan değerlendirmelerinin etkisi olduğu düşünülmektedir (Helvacı, 2002:161). Bunun yanında aynı personeli aynı değerlendiricinin birden fazla alanda ya da boyutta değerlendirmesi neticesinde de belirli puan eğilimi söz konusu olabilmektedir. Bu gibi hatalardan kaçınmak için, değerlendirici ve değerlendirilenlerin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaması, kişisel özelliklerini bilmemesi gereklidir. Değerlendirme sürecinde değerlendirici sadece ve doğrudan değerlendirme konusu üzerine odaklanmalıdır.

- Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme

Genel olarak, insan doğası en yakın zamanda meydana gelen olayları hatırlama eğilimindedir. Bu nedenle, bir çalışan performans açısından değerlendirildiğinde, genel performansı dikkate alınır. Bu süreçte, geçen yıl gösterilen performans, yıl boyunca gösterilen performanstan ziyade ön plana çıkmıştır. Bu nedenle, genel performansın belirlenmesinde bazı ciddi ve önemli engeller bulunmaktadır (Helvacı, 2002:161). Aslında bu hatalar, bir anlamda yarışın son aşamasında atağa geçen bir atletin yaptığı gibi bir atak ile kolaylıkla yöneticinin ya da değerlendiricinin yanıltılmasına neden olabilir. Öte yandan düzenli kayıtlar ve yıl boyunca yapılan kayıtlar sayesinde, bu hatalardan kurtulmak ya da etkisini en aza indirmek mümkündür.

Yeni gerçekleşen olayların etkisinden kurtulmak ve daha başarılı bir performans değerlendirmesi yapmak için kayıt tutmak aynı zamanda, çalışanlardaki ilerlemeyi de görme imkânı vermektedir. Zira zaman içerisinde performansı artan bir çalışmada da benzer durum söz konusu olabilmektedir.

- Kontrast hatalar

Değerlendiricilerin değerlendirmeleri daha önce yaptıkları şeylerin sonuçlarına dayalı olarak yapacağı kıyaslar, insanların performanslarını birbirleriyle karıştırarak

yanıltıcı sonuçlar doğurur. Bu durumda, değerlendirilen her bir iş, ilk değerlendirilen kişi tarafından alınan puanlardan etkilenir. Böyle bir hata değerlendiricinin değerlendirirken objektif standartlardan uzaklaşmasına neden olur. Bu tür hataları önlemek için, değerlendiriciye herhangi bir ayırım yapmadan bir iş değerlendirmesi sağlanabilir. Ayrıca, çalışanları aynı dönemde değerlendirmek yerine, büyük çapta bir inceleme yaparak değerlendirmek, bu hataların azaltılmasına yardımcı olacaktır (Vergili, 2008:76). Performans tek bir nokta ile açıklanabilen bir konu olmadığı gibi, içinde birçok değişkeni içeren hem iç hem de dış sebeplerden etkilenen hayat boyu var olabilecek bir kavramdır.

- Bireysel önyargılar

Hem geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde hem de modern performans ölçüm yöntemlerinde en yaygın hata alanlarından veya kaynaklarından biri bireysel önyargılardır. Özellikle değerlendiriciler değerlendirdikleri bireyler hakkında bilgi sahibi olduğunda, bireysel önyargının hata yapma konusunda daha büyük bir etkisi vardır. Bu noktada, bireysel önyargı sadece olumsuz performans değerlendirme sonuçlarına değil, aynı zamanda aşırı derecede olumlu veya abartılı sonuçlara da yol açabilir. Bu nedenle bireysel önyargılardan uzak bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir. Tek taraflı veya çift taraflı kör performans değerlendirme süreci sayesinde, bireysel önyargıların hata eğilimli etkileri en aza indirgenebilir (Helvacı, 2002:161). Bireysel ön yargılar bu sebeple, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan en önemli hata sebeplerinden birisi olarak nitelendirilebilir.

2.6.3.4 Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlar

Şirketin performansını takip etmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması sırasında şirket içinde sorunlara ya da dirençlere rastlanabilir. Değerleme sırasında yaşanan sorunlardan bazıları, değerlendirme sistemine yapılan olumsuz tepkiler ve değerlendirme sırasında yapılan bazı hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu tür sorunların önlenmesi için finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Kriterlerin, işletmecinin stratejik planları ile ilgili olduğuna dikkat edilmelidir. Stratejik plan veya iş şeklindeki değişiklikler de performans değerlendirme kriterlerini etkileyecektir. Performans ölçüleri zaman içinde önemini yitireceği için kriterler şartlara göre değişmelidir. Performans kriterlerinin yeniden belirlendiği bu noktada,

müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin kriterlerin belirlenmesine katkıda bulunması beklenilebilmektedir (Vergili, 2008:72). Tüm bileşenler arasında uygulanabilecek bir sosyal kontrat gibi kurgulanan bir performans sisteminin taraflarca kabul edilebilir ve uygulanabilir olması başarı için elzem bir konudur.





3. ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM VE TEMELİNİ OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR, ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE KURAMLAR, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KURAMLAR

Adalet kavramı sadece bireylerin değil, toplumların da ortak değeridir. Adalet hemen her toplumda en az inanışlar kadar önemli görülen, kültürel yapıdan dini yapıya, devlet yapısından sosyal yapıya kadar hemen her alanda geçerli olan bir kavramdır. Adalet ile hak arasındaki yakın ilişki ve adaletin hakların güvencesi olarak tanımlanmış olması, her alanda olduğu gibi örgütsel alanda da adalet kavramının incelenmesine neden olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımı ya da örgütsel yaklaşımda yeterince değer görmeyen ya da daha doğru ifadeyle yönetsel bir araç haline getirilmemiş olan örgütsel adalet, modern örgüt yönetiminde önemli bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klasik işletme tanımında, kâr amacı güden ve kar elde etmek için bir araya gelmiş olan müteşebbisler tanımlanırken, karın sıfırdan ortaya koyulamayacağı, bir değer başka bir değere dönüştüğü düşünüldüğünde, işletme yönetiminde de hakların el değiştirme sürecinde adalet kavramı ön plana çıkmaktadır.

Adalet ile sıklıkla bir arada kullanılan, ancak çoğunlukla birbirinin yerine kullanımı yanlış anlaşılmalara neden olan bir diğer kavram ise hukuk kavramıdır. Adalet ile hukuk birbirini tamamlasa da birbiri yerine kesinlikle geçmeyen iki kavramdır. Adalette adil olma, hukukta ise adil olan düzen için hakların korunması ve savunulması mücadelesi ön plandadır. Buradan hareketle, adalet ile hukuk kavramlarının da farklılaştığını, adaletin daha kapsamlı ve daha geniş bir çerçevede ele alındığını ifade etmek mümkündür. Örgütsel hukuk yerine örgütsel adalet kavramının literatürde kabul görmüş olması da bu argümanımızı destekler niteliktedir.

Örgütsel yönetim bağlamında ele alındığında, adalet kavramı örgüt içerisinde bireylerin ya da çalışanların hak ve hukuklarının doğru bir biçimde belirlenerek, uygulamaya geçtiği bir terim biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada adaletin

kesinlikle eşitlik ile aynı anlama gelmediğinin en güzel göstergesi, uygulamada işletme yönetiminde görülmektedir. Her çalışanın eşit işlerde ve eşit iş yüküne sahip bir biçimde çalıştığı, eşit maaşlar aldığı bir örgüt sistemi teorik olarak sürdürülebilir değildir. Bu türlü bir örgütte her şeyden önce, örgüt içerisinde olumlu şekilde yönetildiğinde pozitif katkılar sağlayacak olan rekabet, çatışma yönetimi gibi kavramların getirilerinden mahrum kalma durumu söz konusu olabilir.

Örgütsel adaleti buradan hareketle en genel şekliyle, örgüt içerisinde yapılan işlere göre çalışanların karşılıklarını aldığı, işletme ve örgüt yapısı çerçevesinde çalışanların hak ve özgürlükleri ile yasal kazanımları ya da hukuklarının iş arkadaşları ile yönetime karşı korunduğu formel bir yapı olarak tanımlamak mümkündür. Burada formel yapı denilince sadece yazılı birtakım kurallardan ibaret bir sistem kast edilmemektedir. Bu yapının içerisine örgüt içerisindeki teamüller de girmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde, her örgütte olması gereken, başta örgütsel güven olmak üzere örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın kavramsal çerçevesini hazırlayan örgütsel adalet kavramı hakkında genel bir literatür bilgisine yer verilmiştir. Bu sayede araştırmanın uygulama bölümüne de teorik altyapının hazırlanması amaçlanmıştır.

3.1 Adalet Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda özellikle bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, sivil toplum yapısı ve sosyal yaşamın en önemli kavramlarından birisinin adalet olduğu ve adaletin toplum içerisindeki herkesin ortak değeri olarak, her bir birey için elzem bir kavram olduğu görülmektedir. Geçmişte feodal yapı ya da monarşi dönemlerinde dahi ilkel yapısı ile mevcut olan adalet, aynı zamanda tüm inanç sistemleri, düşünce sistemleri gibi kuramsal ve kurumsal yapıların da zeminini hazırlayan önemli bir kavramdır.

Adalet kavramında önem arz eden en önemli nokta, adaletin herkes tarafından erişilebilir olmasıdır. Sadece bir toplum ya da örgüt içerisindeki belli bir zümre ya da kesimin hak ve özgürlüklerini savunan adalet, adalet olmaktan çıkmaktadır. Bu durumda evrensel adaletten söz etmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla adaleti, söz konusu toplum ya da örgüt içerisindeki her bireyin ortak ve müşterek değeri

olarak nitelendirmek mümkündür. Adalet ile ilgili tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Platon'un devletinde tanrısal bir formdur. Bu form dünyadan uzak başka bir dünyaya ait, bu dünyada gerçekleştirilmesi en iyi ihtimalle çok yetersiz olan bir idealdir (Çakır, 2017:562).
- Her şeyin yerli yerinde olması ve hakların eşit paylaşılmasıdır (Demir ve Acar 1992:16).
- Tanımı üzerinde fikir birliği olmayan, her gün tanım ve kapsamı genişleyen bir kavramdır (Hurlbert ve Mulvale, 2017:14).
- Adalet başlangıç durumunu ifade etmekte olup, doğal kaynak ve yeteneklerin toplum içerisinde olması gerektiği gibi dağıtılmasını ifade etmektedir (Rawls, 2017:208).
- Adaletin tanımı kişiden kişiye değişmekte olup özgürlük, iyilik, hoşgörü gibi kavramlara benzer şekilde, tanımı kişilerin onu nasıl algıladığına göre değişmektedir (Cabral ve Guaranha, 2014:20).
- Düzenleyici ve paylaştırıcı rolüne göre iki türlü adalet kavramı olup, işlevleri tanımını ortaya koymaktadır (Topakkaya, 2009:630).
- Maddi ve şekli adalet olmak üzere tanımı ve türü ayrılmaktadır (Uygur, 2004:29).

Adalet aynı zamanda tesis edilen bir olgu olup, pek çok siyasi ya da ekonomik gelişmenin ardından adalet sisteminin tesis edilmesi gelmektedir. Bunun yanında adalet bir süreci ifade etmekte olup, adalet mekanizmaları literatürde yerini alan, adaletin bir süreci ifade ettiğini gösterir kavramlardır.

Araştırmanın devam eden başlıklarında öncelikle genel manada adalet konusuna değinilmiş olup, ardından örgütsel bağlamda adalet kavramının kuramsal ve kavramsal analizine yer verilmiştir.

3.2 Adaletin Önemi

Sözlükte adalet terimi, haklılık ve doğruluğu temsil etmek üzere kullanılmaktadır. Terimin kökünde “adl” sözcüğü olup, bu sözcük İngilizcedeki “justice” sözcüğüne karşılık gelmektedir. Justice kelimesinin kökü olan “just” sözcüğü, herhangi bir sistem içerisinde iyileştirme çalışmaları için gerekli eylemleri ifade etmektedir. Günlük yaşamda ise adalet terimi doğruluk ve dürüstlük çerçevesinde, eylemler ve ilişkileri nitelendirmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010:68-69). Dolayısıyla adalet, bir durumu iyileştirme ve daha iyi duruma getirmek için, doğruluk ve dürüstlüğün gösterilmesi halini ifade etmektedir.

Haklar kavramını korumak ve tanımlamak için günlük dilde adalet kullanılır. Dolayısıyla adalet, yetki veya idari iktidar, özellikle hak sahibinin haklarına saygı göstermelidir. Bu bağlamda adalet, bireylerin hak ve yasalarını gözeterek gerekli eylemlerin yerine getirilmesini ifade eder (İyigün, 2012:50). Genel manada değerlendirildiğinde adalet, hak ve özgürlüklerin korunarak, daha iyi bir ortamın elde edilmesi için gerekli olan değerler dizisi ya da paradigmaları ifade etmektedir. Öte yandan kesin sınırları ile çizilmiş olan bir adalet tanımını yapmak mümkün olmayıp, sonuçları üzerinden daha çok değerlendirmeler yapılmaktadır.

3.2.1 Adaletin gruplar açısından önemi

Grup kavramı söz konusu olduğunda, yönetim ve liderlik kavramları gündeme gelmektedir. Liderlik, organizasyonlarda hem bireysel hem de grup bazlı etkileşimlerin elde edilmesinde en önemli faktörlerden biridir. Etkili bir lider varsa, kazancı ve gelişmeyi olumlu yönde etkileyebilecek bir durumdan söz etmek mümkündür. Ancak, her lider her örgüte başarı getiremez. Liderlerin sahip olması beklenen bazı nitelikler vardır. Bunların en önemlisi, örgütsel ortamda adaletin sağlanması ve ahlaki değerlere bağlılıktır. İnsan ilişkilerinde yaşanan anlaşmazlıklar, sosyal ve ekonomik yaşamdaki değişimler, liderliğe bakışın penceresini değiştirir ve liderlere yeni görevler ve sorumluluklar getirir. Bu yeni sorumlulukların bir sonucu olarak, organizasyonel çevrede liderler tarafından bazı etik ilkelerin uygulanması beklenmektedir. Her şeyden önce, bireylerin, grupların ve örgütlerin seviyesinde ahlaki değerlerin dikkate alınması beklenmektedir. Bu doğrultuda, lider hem iç hem de dış kuruluşlarla ilgili farklı yaklaşımlar benimsemelidir (Yücel ve Palabıyık,

2016:211). Bu nedenle örgüt içerisinde ya da grup içerisinde adalet, daha çok yöneten ya da liderlik eden kişi ile ilişkili bir durumdur.

Grup içindeki bireyler, tüm grup üyelerine fayda sağlayacak davranışları gösterme, ait oldukları grubun kimliği veya ait oldukları grubun kimliğinden büyük ölçüde etkilendikleri için, çıkarlarını kenara bırakırlar. Grup Değer Teorisinin temel varsayımı, grup üyeliğinin sosyal hukukun güçlü bir yönü olduğu gerçeğine dayanır; Bireyin ait olduğu grubun dayanışmayı geliştireceği, grup pozisyonları ve saygısı ve sosyal statü gibi ödüllendirme potansiyeli hakkında bilgi sahibi olacağı prosedürlere önem vermeleridir (Taşkiran, 2010:136-137). Kısaca adalet grup içi iletişim, devamlılık, vb konularda grubu birbirine bağlayan en önemli etmenlerden biridir.

3.2.2 Adaletin toplumlar açısından önemi

19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzeni ararken özgürlük ve eşitlik yaklaşımı henüz tam olarak ihtiyaçlara cevap vermemiş, yeni bir ideal düzen arayışına girmiş ve adalet temelli bir devlet sistemi düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda adalet; İnsan onurunu korumak, insan haklarını sağlamak, bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını korumak anlamına gelmektedir. Siyasal sistemlerin sürekliliği, toplumların refahı olmadan adalet ve adalet beklentisine yol açmıştır. Yönetim literatürü incelendiğinde, adalet kavramının Aristoteles, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozoflarca araştırıldığı ve insan haklarının önemini vurgulayarak iyi bir yaşamın yaşanabileceğini öngördükleri görülmektedir (Yavuz, 2010:303). İnsanoğlunun var oluşuyla beraber bir toplumlaşma süreci başlamış bu da beraberinde adil olma, adalet ve adaletin temsili ve dağıtımı gibi temel kavramların tartışılmasını beraberinde getirmiştir.

3.3 Adalet Düşüncesinin Gelişimi

Adalet kavramının tarihi, özellikle yönetim bilimlerinde çok eskilere dayanmaktadır. Sokrates, Plato, Aristoteles, Nozick ve Rawls adalet üzerine araştırma yaparak felsefi düşünceleri hakkında görüş bildirmiştir. Bunlar arasında Rawls, sosyal kurumların ilk erdemi biçiminde adalet kavramını ifade ederken, bu kavram üzerindeki çalışmalar çoğunlukla sosyal alanlara dayandırılmıştır. Genel olarak, adalet kavramının örgütsel adaletten ziyade toplumsal yaşam içindeki ilişkiler bağlamında ele alındığı söylenebilir (İçerli, 2010:68). Dolayısıyla adalet düşüncesi, bireyler

üzerinden sosyal ve günlük yaşamın önemli bir parçası olarak ele alınmış, sadece işletme ya da örgüt yönetiminde değil, gündelik yaşamın hemen her alanında önemli bir kavram olarak görülmüştür.

Platon, eşitliği adil bir toplumda adaleti elde etmek için önemli bir araç olarak tanımlamıştır. Adaleti sağlamak için, toplumda veya toplumsal yapıdaki mutlak eşitlik kavramı önemlidir. Öte yandan Aristoteles adaleti, Platon'dan daha çok ekonomi temelli bir kavram olarak görmektedir. Aristoteles'e göre, mutlak eşitlik adalet değildir ve adil bir sistemin, bir ekonomik sistemin inşası veya kurulması için ödüllendirme veya derecelendirme gibi idari araçlar gerektirdiğini ileri sürer (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:196). Buradan hareketle kökenleri Antik Çağ kadar eskiye dayanan adalet kavramının ilk olarak sosyal ilişkiler ve yaşam ile ortaya çıkarak geliştiğini, daha sonra örgütsel yönetim alanına girdiğini ifade etmek mümkündür.

3.3.1 Aristo'nun adalet düşüncesi

Sadece niceliğinin değil, aynı zamanda çalışmasının niteliğinin de dikkate alınması gerektiğini belirleyen Aristoteles, değiştirilen nesnelere arasında “ortak bir ölçü” bulmaya odaklanmıştır. Bu düşünceden yola çıkarak dağıtıcı adalet kavramı üzerinde yoğunlaşmış, herkese hak ettikleri şeyi vermek; yani, servet ve mülklerin yeteneklerine göre dağılımını öngören adalet tanımını yapmıştır. Eşit derecede, eşit olarak katkıda bulunan ve eşit olmayan eşit katılımcılar, eşit olmayan bir zenginlik ve konum olmalıdır şeklinde açıklamıştır (Yılmaz, 2005:24). Bu durumda eşitlik yerine adaletin öne çıkacağı ifade edilebilir.

Adalet bir araç olarak değerlendirilmiş ve Antikçağ düşüncesindeki toplumsal düzenin sağlanmasında erdem bir ölçüsü olarak değerlendirildiğinde Platon, aynı şeyin adaletin gerçekleşmesi için tüm bireylere (mutlak eşitlik) verilmesi fikrini benimsemiştir. Aristoteles, toplumdaki adaletin temelini ekonomik bir düzeyde olduğunu ve “adalet dağıtımı” ile “telafi edici” veya “ödüllendirici adalet” arasında ayırım yapılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu düşünceye göre, dağıtıcı adalet ilkesi "eşitlik" tir. Fakat bu eşitlik Platon'un kabul ettiği “mutlak eşitlik” değil, “orantılı” eşitliktir. "Eşitleyici" veya "Ödül", karşılıklı değişim ilişkilerinde (takas) benimsenen, verilen ve alınanların eşit olduğu, daha yüksek veya daha düşük değer verilmediği kuralıdır. Aristoteles, işlem yapılan nesnelere arasında "ortak bir ölçü"

olması gerektiğini savunmuştur (Demir, 1987:41). Dolayısıyla Aristoteles, adaletin hak edene hak edenin verilmesi, yani eşitliğin değil, hak kavramının ön plana çıkmasını öne sürmüştür.

3.3.2 Rawls'in adalet düşüncesi ve faydacılık

Rawls (1971), sosyal adalet kavramını geliştirdi ve adaletin sosyal kurumlarca bir erdem olarak değerlendirilmesi gerektiğini savundu. Rawls, iki adalet ilkesinden söz eder. Bunlar; eşit özgürlük ve eşit fırsattır (Rawls, 1999:53). Toplumda yaşayan bireylerin tamamen eşit hak ve özgürlüklere sahip olduğu ve bunu ortak düşünce olarak paylaştıkları varsayıldığında toplumun oluşturduğu kurumlarında bu anlayışla hareket ediyor olasılığından bahsetmek mümkün olabilir.

Genel olarak kabul görülen adalet kavramının aksine, “sosyal gerçekçilik” faktörü ön plana çıkar. Literatürde sosyal adalet eşit haklar ve eşit bölünme olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra, sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlandı ve örgüt içindeki başarıların ve ödüllerin adil dağıtımını ifade ederek örgütsel adalet kavramını geliştirmiştir (İşbaşı, 2001:54). Dolayısıyla Rawls, adalet kavramının sosyal yapı ile birlikte yeniden anlam kazandığını ve farklı bir yapıya büründüğünü öne sürmektedir.

3.4 Adaletin Temelini Oluşturan Çalışmalar

Bir kavram olarak adalet bireysel davranışlara daha fazla odaklanır ve bireysel davranışlarda objektiflik adalet eleştirisinin önemli bir alanıdır. Bu yaklaşıma göre, mutlak adalet, yalnızca bireysel değerlendirmelerle nötralize ve etkisizleştirildiği takdirde ortaya çıkabilen bir kavramdır (Kökalan ve Şişman, 2017:129). Öte yandan bireylerin bir araya gelerek ortaya koyduğu ve toplumsal yaşamın temel dinamiklerinden beslenen bu terimin, bireysel yargılardan uzaklaştırılması teorik olarak mümkün değildir. Zira kavramı koyan ve normları belirleyen, yine sübjenin kendisidir.

Geçtiğimiz son iki yüzyılda, sosyal anlamda ideal ve daha modern toplum arayışı hızlanmıştır. Bu süreçte özgürlüğü ve eşitliği inceleyerek çözümler üreten sistemler, adaletin ihtiyaçlarına yeterince cevap vermemiştir. Sonuç olarak, devlet en üst güç olarak ortaya çıktıkça, siyasete bağlılık konusundaki vurgu da artmaktadır (İyigün, 2012:50). Bu süreçte adalet, özellikle kamu yönetimi ve siyaset alanında daha fazla

ön plana çıkan bir kavram olarak kendisini göstermiştir. Yönetim biliminin işletme ve örgüt yönetimine ilişkin bölümünde değinilen adalet kavramının ise çok daha sonraları ortaya çıktığı, modern yönetim anlayışı ile birlikte gelişerek günümüzdeki örgütsel adalet halini aldığı görülmektedir.

3.4.1 Thibaut ve Walker'ın adalet çalışmaları

Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışmalar, örgüt içinde alınan kararlara itiraz edenlerin, alınacak kararların süreç yönetiminde kendilerini kontrolde gördükleri sürece alınan kararlara katılımında istekli olduklarını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, duruma itiraz edenler süreç kontrolüne sahip olduklarını algıarlarsa süreçleri adil bir şekilde görebilirler. Bu süreç kontrol etkisi genellikle "adil süreç etkisi" olarak adlandırılır (İçerli, 2010:81). Buna göre adalet, aynı zamanda sosyal yapı içerisindeki bir hak mücadelesi sürecini ifade etmektedir.

3.4.2 Adaleti yargılama çalışmaları

Leventhal (1976), eşitlik kuralının ihlal edilmesinin uygun koşullar altında haklı bir şekilde meydana gelebileceğini kabul ederek, "Adalet Yargı Modeli"ni formüle etmiştir. Alınan ödül kararları örgütsel etkinlik ve çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı organizasyonlarda çok önemli bir rol oynamaktadır. Birçok araştırmacının ödül dağılımlarının çalışan motivasyonu ve davranış üzerindeki etkilerini araştırması gerçeğine rağmen, son zamanlarda ödül dağıtımını etkileyen değişkenlere dikkat çekilmiştir. Adalet Yargı Modeli'nde, çalışanların karşılaştığı durumlara farklı dağıtım kuralları uygulanmakta ve dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır (İçerli, 2010:74). Bu kurallar ve kararlar toplum ya da sosyal yapı içerisinde şekillenerek, bir taraftan toplumsal normlardan etkilenmekte, bir taraftan da toplumsal normları etkilemektedir.

3.4.3 Grup değeri konusundaki adalet çalışmaları

Grup Çeşitlilik Modelinde bireyler gruplar ile uzun vadeli ilişkilere değer vermekte ve buna bağlı olarak grup dayanışmasının devam etmesini sağlayacak kurallar ön plana çıkmaktadır. Bireyler organizasyonun eşit karar verme süreçlerini kullanmasını ister. Böylece tüm grup üyeleri bu süreçlerden adil bir şekilde faydalanabilir (Irak, 2004:30). Bu nedenle grup içerisinde fırsat adaletinin ön plana çıktığı ifade edilebilir.

Örgüt kavramı, "Grup Değer Modeli" ne göre çalışanlarının sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve psikolojik beklentilerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bu modele göre çalışanlar; Çalışma grupları, yöneticiler ve örgütleri ile uzun vadeli ilişkilere odaklanırlar. Çalışanlar ayrıca yöneticiler tarafından tarafsız karar verme yöntemlerinin kullanılmasına, değerlerine önem verildiğine ve hak ettikleri gibi muamele göreceğine de inanmaktadır (Greenberg, 1990:408). Bu nedenle grup değeri başlı başına adalet temelli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.4 Kestirme adaleti konusundaki çalışmalar

Robert Folger ve Russell Cropanzano adalet konusunda, Bilişsel Temel Kuramı'nın yeterli olmadığını düşündüler. Lind (1993) daha sonra örgütsel adalet algılarını araştırmak için Kısa Yol Teorisi Kuramı'nı geliştirmiştir. Lind'a göre, bu teori, yeterli ve oldukça güçlü bir teoridir ve dağıtım adaleti ile prosedür adaletinin etkilerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Atalay, 2002:10). Ancak bu modelde yetki, işgörenlerin rollerini kötüye kullanmasına olanak tanımaktadır (Poyraz vd, 2009:74). Bunun yanında teoriye göre kişilerin algıları da önemlidir.

Bu teoriye göre kişinin algısı, bilgi alma sırasına bağlıdır. Örneğin, bir kişi, edinme bilgisinden önce prosedürel bilgi aldıysa, prosedürler hakkındaki bu bilgiler, bireyin başarıları hakkındaki düşüncelerini etkiler. Aynı zamanda, nesnel doğruluk ve öznel doğruluk arasındaki ilişkiye odaklanır. Çünkü bireylerin sahip olduğu kazanımlara ulaşmak zordur. Örneğin, bir çalışan başka bir çalışanın ücret seviyesini bilmez. Bu nedenle prosedürlerin doğruluğu konusunda kararlara ulaşmak çok daha kolaydır (Konovsky, 2000:495). Buradan hareketle kestirme adaleti, kişilerin sahip olduğu adalet algıları üzerinden incelemek ve değerlendirmek mümkündür.

3.5 Adalet Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

Birçok adalet teorisi öne sürülmüş olup, temel olarak teorilerde haklı görülen bireysel kazanımların parçalanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi sürecini içermektedir (Özer ve Urtekin, 2007:109). Dolayısıyla adalet bir durumu değil, gelişen ve değişen, değişirken de yeni norm ve paradigmatları da beraberinde getiren bir süreci ifade etmektedir.

Literatürde adaletin kesin ve tam çerçevede bir tanımını yapmak mümkün olmayıp, benzer şekilde adalet ile ilgili kuramları da belli başlıklar altında sınırlayarak, tüm

kuramların bu sınıflardan ibaret olduğunu ifade etmek mümkün değildir. Adalet algısı ve adalet uygulamaları toplumdan topluma, toplum içerisinde sınıftan sınıfa, farklı yapılardan benzer yapılara göre çeşitlilik arz etmektedir. Her ne kadar kökeninde herkesin haklarının tanımlanması ve korunması yatsa da uygulamada hak ve özgürlük tanımlarının çeşitlilik arz etmesinden ötürü, adalet kuramları da çeşitlilik göstermektedir. Öte yandan adaletin kuramsal temelli derinlemesine analizi başka araştırmanın konusu olup, bu araştırmada literatürde kabul görmüş olan belli başlı adalet kuramlarına kısaca değinilmiştir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Dağıtım adaleti
- Prosedür adaleti
- Etkileşim adaleti

Görüldüğü gibi en fazla kabul gören ve üzerinde durulan bu sınıflama, adaleti esastan değil de usulden incelemektedir. Diğer bir ifadeyle kapsamdan çok, yapısal değerlendirme bu noktada ön plana çıkmaktadır. Devam eden başlıklarda, kısaca bu adalet kuramları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.5.1 Dağıtım adaleti

Adalet dağıtımını yaklaşımı, ilişkide olan bireylerin bu ilişkinin yararına olduğu ya da yatırımlarının bir süre sonra taraflar arasında adil bir şekilde paylaşılacağı inancını ifade eder. Bu yaklaşıma göre, bir birey ilgili yatırımlarından az ya da çok değer aldığı zaman, suçluluk veya öfke hisseder ve ilişkiyi bitirir (İyigün, 2012:55). Bu nedenle dağıtım adaletini bir anlamda dereceli ya da sınıf içerisinde eşitlik adaleti gibi de değerlendirmek mümkündür.

Bu yaklaşım temel olarak bireyleri sınıflandırmak ve benzer şekildekilere benzer muamele etmek için gerekli olan bir düşüncedir. Dağıtım adaletinin verilmesinin nedeni, herkesin yaptıkları iş kadar değerli olduğu gerçeğine dayanır ve değerler, yapılan işin çerçevesi içinde ya da haklı görülenler çerçevesinde bölünür (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:201). Bu noktada dağıtımsal adaletin bir anlamda liberal yapıya referans verdiği eleştirisi getirilebilir. Öte yandan dağıtımsal adalet genel adalet kavramından farklı olarak, kazanımlar ve bunların bireyler ya da kurumlar arasındaki dağıtılma biçimi üzerine odaklanmaktadır.

3.5.2 Prosedür adaleti

Usul adaleti olarak da bilinen süreç adaleti, adalet karinesinin hakimiyetine, işlemlerin ve sonuçların adaletinin bir örgüt veya yapıdaki adaleti açıklamak için yeterli olduğu gerçeğine egemen olmuştur. Bu yaklaşıma göre, bir sistemdeki ilişkiler ve bu ilişkilerin sonuçlarının adaleti, adalet tesis edilmesinde gerekli ve yeterlidir (Akduman vd, 2014:4; Bağcı, 2013:166). Öte yandan prosedür adaleti sosyal alanlar ve genel adalet yaklaşımlarını izah etmede yetersiz kalmakta olup, alt boyutlarına ayrılmıştır.

Prosedür adaletinin iki boyutu olup, karar verme sürecine ve eylemlerine dahil olan süreçlerin resmi yapısını ifade eder. Bu boyut ayrıca resmi bir prosedür olarak tanımlanmaktadır. Diğer boyutta ise, resmi usul aşamasında alınan kararlar veya adalet normlarının uygulanma şekli üzerinde durulur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:202-203). Dolayısıyla prosedür adaletinin daha çok ortaya koyulan belli prosedürler çerçevesinde şekillenen, bunların tespiti ve uygulaması üzerine odaklanan adalet yaklaşımı biçiminde ifade etmek mümkündür.

3.5.3 Etkileşim adaleti

Başka bir adalet yaklaşımı, prosedür adaletinin açıklayamadığı durumlardan yola çıkarak, etkileşim adaleti olarak sınıflandırılmış, temel olarak insanların nasıl ve ne şekilde bilgilendirildiği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu süreçte, bir toplum ya da organizasyon içinde, alınan kararların uygulanması sırasında, kararların nasıl verildiği ve nasıl iletildiği önemlidir. Bu süreçte yaşanan olumlu etkileşim, bireylerde olumlu ve yüksek işbirliğine dayalı bir tutum getirmektedir (Bağcı, 2013:166). Bu nedenle etkileşim adaletini, daha çok içerik değil, şekli anlamda ele alınan bir yaklaşım gibi değerlendirmek mümkündür.

Etkileşim adaleti insanlar arasında saygı, kurallara uyma, dürüstlük ve doğruluk temeline dayanan dört etmen çerçevesinde gerçekleşir. Bu kurallar, daha etkili, daha kibar, daha özverili ve daha yüksek etkileşim sonuçları doğuran bir örgüt veya toplumdaki adalet anlayışına hükmetmektedir (Pelit ve Bozdoğan, 2014:40). Etkileşimsel adalet bu yönüyle, toplum ya da örgüt içerisindeki adaletle ilişkin yargı ve kavramların daha etkili bir biçimde uygulama alanı bulmasına olanak vermektedir. Bu bakımdan etkileşim adaleti ya da etkileşimsel adalet, prosedür

adaletinin cevap veremediği ve eksik kaldığı noktaları da gidermek gibi bir görevi üstlenmiştir.

3.6 Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı, Önemi, Algısı, Etki Eden Faktörler ve Kuramlar

Adalet kavramı bireyler için ve bireyler arasındaki ilişkilerde, kamusal ve kuramsal yapılar arasındaki süreçte ön plana çıkarken, örgütsel adalet ise örgüt ile çalışan arasındaki ilişki üzerine kurulmuş olan, kapsamı nispeten daha dar bir alanı ifade etmektedir. En genel tanımıyla örgütsel adaleti bir örgüt içerisinde tüm iç ve dış paydaşlar, ancak daha çok iç paydaşlar üzerine odaklanmış olan, bireyler ve birey-örgüt arasındaki kuralların algılanışı biçiminde tanımlamak mümkündür.

Örgütsel adaletin kapsamı ve içeriği, genel anlamda adalet kavramından daha kısıtlı ve yönetilmesi daha kolay bir biçimdedir. Genel adalet kavramının içerisine giren ve bireylerin gerek günlük yaşantılarını gerekse gelecekte bir arada yaşama arzularını ortaya koyan müşterek ilişkilerini içeren bir yapı söz konusuysen, örgütsel adalet bu kavramların hiçbirisi ile genel adalet kavramı kadar ilgilenmemektedir. Bilimsel ve analitik bir düşünce yapısıyla sınırlanan kapsam, örgüt içerisinde daha çok iş yaşamındaki adalet ve çalışma adaleti kavramları üzerinden ilerlemektedir.

Örgütsel adalet kavramının kapsamının daha sınırlı tutulması ve etki alanının daha az olması nedeniyle, adalet kavramına göre yönetilmesi daha kolay olan ve yönetsel anlamda önemli getirileri olan etkili bir araç olarak görülmektedir. Araştırmanın devam eden başlıklarında, kısaca örgütsel adalet, tanımı, kapsamı ve kuramları, önemi ve yönetilmesi gibi temel bilgilere yer verilmiştir.

3.6.1 Örgütsel adalet kavramının tanımı ve kapsamı

Bir kavram olarak örgütsel adalet, herhangi bir örgüt içerisindeki ödül, ücret, ceza, terfi gibi değerlerin dağıtılması, bu süreçteki kararların alınması ve bunların uygulanması aşamasında personelin sürece ilişkin algısını ifade etmektedir (İçerli, 2010:69). Görüldüğü gibi örgütsel adalet, genel olarak adalet kavramına göre daha dar bir kapsamda, daha çok işyerindeki değerlerin dağılımıyla ilişkilendirilmektedir.

Bir başka yaklaşıma göre örgütsel adalet hem örgütlenme hem de çalışanlar açısından organizasyon içindeki psikoloji ve örgütsel davranış süreçleriyle ilgili

önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Düşük adalet algısı olumsuz sonuçlara yol açarken, yüksek adalet algısının olumlu katkıları vardır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Buradan hareketle örgütsel adaleti örgütün işleyişini etkileyen temel ve önemli bir yönetsel araç olarak nitelendirmek mümkündür.

Örgütsel adalet aynı zamanda bir süreçtir. Bir kurumda var olan uygulamaların tüm çalışanlara eşit olduğu anlayışı, çalışanların sosyal değişim fikirlerini arttırmaktadır. Öte yandan, çalışanların motivasyonları eşitlikten ziyade dengeye dayanan örgütsel adalet sisteminde daha yüksek olacaktır (Pelit ve Bozdoğan, 2014:40). Dolayısıyla örgütsel adalet bir eşitlik konusu olmaktan ziyade, bir hak dağılımında doğruluk biçiminde ortaya çıkan süreç şeklinde nitelendirilebilir.

Örgütsel adalet, çalışanların, görev süreleri ile ücretler, terfi veya ödül sistemleri arasında geniş bir rol yelpazesinde, bir süreç olarak, organizasyon içindeki hakların dağıtımına ilişkin algılarının toplamıdır. Bu bağlamda örgütsel adalet, yönetim tarafından alınan kararların ve nasıl uygulandıklarının çalışanlar tarafından nasıl görüldüğüne odaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:76). Bundan ötürü örgütsel adaleti bir düzen ve uygulama sürecinden ziyade, algı üzerinden ilerleyen bir süreç biçiminde değerlendirmek mümkündür. Örgütsel adalet tanımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Çalışanların işyerindeki prosedürler, etkileşimler ve çıktılarının ne derece adil olduğuna ilişkin görüşleridir (Baldwin, 2006:1).
- Temel olarak farklılık, fark etme ve dışsallık ile şekillenmiş olan bir kavramdır (Colquitt, 2015:2).
- Bir işyerinde, çalışanlar arasındaki etkileşim yoluyla bireylerin iş ve sağlık çıktılarını etkileyen bir kavramdır (Eib, 2015:4).
- Herhangi bir örgüt içerisindeki ödül, ücret, ceza, terfi gibi değerlerin dağıtılması, bu süreçteki kararların alınması ve bunların uygulanması aşamasında personelin sürece ilişkin algısını ifade etmektedir (İçerli, 2010:69).
- Örgüt içerisindeki psikoloji ve örgütsel davranış süreçleri ile ilgili olan hem örgüt açısından, hem de çalışanlar açısından önemli bir kavramdır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199).

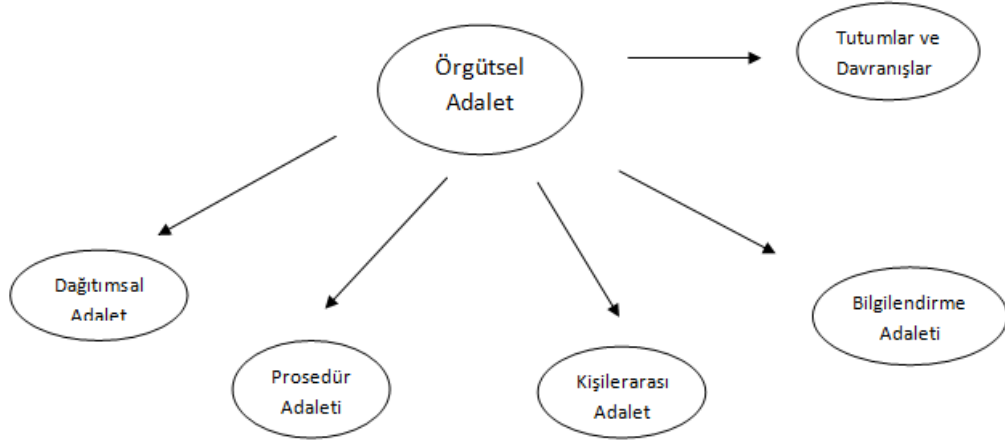
- Örgüt içerisinde mevcut olan uygulamaların tüm çalışanlara yönelik eşit olması algısıdır (Pelit ve Bozdoğan, 2014:40).
- Yönetimce alınan kararların ve bunların uygulama biçimlerinin, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünün göstergesidir (İnce ve Gül, 2005:76).
- Bir diğer yaklaşıma göre örgütsel adalet, örgüt içerisinde kaynakların dağılımı ve bu kaynakların dağılım sürecindeki uygulamaları içermektedir (Arı vd, 2017:43).

Öte yandan örgüt kaynakları da aynı zamanda örgüt değerleri olduğundan, genel olarak örgüt içerisindeki değer dağılımının nispi ölçülerde ve hakkaniyetli olarak yapıldığına ilişkin personel değerlendirmelerinin örgütsel adaleti nitelendirdiğini ifade etmek mümkündür. Bu noktada örgütsel adaletin şekli, içeriği, yapısı gibi değişkenler ne olursa olsun, örgütsel adaletin algı üzerinden değerlendirildiğini de vurgulamak gerekir.

3.6.2 Örgütsel adalete ilişkin kuramlar

Örgütsel adalet teorilerinin pek çoğu geliştirilmiş ve "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyutu" bağlamından türetilmiştir. İlk boyut, adaletsiz veya haksız olduğuna inanılmayan uygulamalardan kaçınmaya ve bunlara yanıt vermeye odaklanır. İkinci kategori bir organizasyon içindeki kazanımlara ve dağıtımlara odaklanır (İyigün, 2012:54). Dolayısıyla örgütsel adalete ilişkin kuramları süreç ve sonuç olmak üzere, iki temel başlık altında incelemek mümkündür. Ancak bu genel ayrımın, daha spesifik bir biçimde genişletilmesi gereklidir. Örgütsel adaletin bileşenleri Şekil 3.1’de verilmiştir.

Örgütsel Adaletin Bileşenleri



Şekil 3.1: Örgütsel adaletin bileşenleri

Kaynak: Colquitt, 2015.

Örgütsel adalet kavramının tanımının genel anlamda adalet kavramına göre daha kesin çizgilerle olması, örgütsel adalet ile ilgili kuramların da genel manada adaletle ilişkin kuramlara göre daha fazla olmasını beraberinde getirmiştir. Öte yandan her ne kadar genel adalet kavramına göre daha spesifik ve daha alt alan olsa da örgütsel adalet ile ilgili de içerik kuramlarının çok çeşitlilik gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Yapısal bağlamda ise bu çeşitlilik daha azalmakta olup, kısaca literatürde en fazla kabul görmüş olan örgütsel adalet kuramlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Araçsal Örgütsel Adalet Kuramı
- İlişkisel Örgütsel Adalet Kuramı
- Erdem Örgütsel Adalet Kuramı
- Çoklu İhtiyaçlar Adalet Kuramı
- Greenberg'in Örgütsel Adalet Sınıflandırması

Yukarıda da görüldüğü gibi, genel anlamda adalet kuramlarındaki sınıflamaya benzer şekilde, örgütsel adaletin yapısal kuramları üzerinde daha çok fikir birliğinin olduğu ifade edilebilir. Devam eden başlıklarda, örgütsel adaletle ilişkin literatürde en fazla kabul görmüş olan bu kuramlar hakkında kısaca bilgilere yer verilmiştir.

3.6.2.1 Araçsal örgütsel adalet kuramı

Bu model, temelde personelin örgütlerini denetleme ve bunun neticesinde de sonuçların olumlu olması felsefesine dayanmaktadır (Poyraz vd, 2009:74). Bu yaklaşıma göre örgütsel adalet bir amaç değil, bir araç olarak yönetsel görev üstlenmektedir.

Çalışanların, kontrole neden önem verdikleri sorusuna cevap aradıkları bu yaklaşımda bireylerin kazandığı ekonomik faydalar ön plandadır. 1987 yılında Tyler tarafından geliştirilen bu modele göre, personelin organizasyon içindeki operasyonları kontrol etme yeteneği, adaletin pozitif ve yüksek algısı ile sonuçlanmaktadır. Bu şekilde çalışma boyunca, olası bir çatışma durumunda çalışanlar konuya çözüm amaçlı odaklanmaktadır (Uysal, 2002:11). Aslında şeffaflık kavramının ilkel formu olan bu yaklaşıma göre adaletin içselleşmesi için, öncelikle personelin de örgüt içerisindeki bu adalet üzerinde, kontrol vasıtaları aracılığı ile söz sahibi olmaları gerekmektedir.

3.6.2.2 İlişkisel örgütsel adalet kuramı

İlişkisel örgütsel adalet modeli de grup değer modeli olarak bilinir. Bu modele göre, personel organizasyonda uzun süre kalmaya istekli ve dolayısıyla ilişkiye daha fazla önem vermektedir. Bunun daha adil, ilişkilerde daha açık ve dürüst olması için ilişkinin süresi ve kalitesi yüksek olmalıdır (Poyraz vd, 2009:74). İlişkisel örgütsel adalet yaklaşımı bir nevi, bütünleşme ve içselleştirme sürecini de beraberinde getiren, örgüt çalışanlarının daha uzun vadede ve gelecekte, örgütleri ile gönül birliklerinin devamını sağlayacak olan adalet sistemini araması, tesis etmesi ve sürdürmesini ifade etmektedir.

3.6.2.3 Erdem örgütsel adalet kuramı

Bu modele göre, adalet, itibarın erdemli olmasından dolayı çalışanların kendilerini önemli ve değerli gördükleri gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu süreçte adalet, yalnızca bir çalışma ve iş süreci olarak değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik süreçleri ile ilgili bir kavram olarak bütünsel anlamda ortaya çıkmaktadır (Poyraz vd, 2009:74). Ahlaki erdem olarak da bilinen bu kurama göre, bireyler bütün yaşantılarında belli bir erdem düzeyine sahip olmalıdır. Bundan ötürü erdem, aslında

sadece örgütsel anlamda değil, tüm yaşamda önemli bir adalet değerlendirme ve uyum mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır.

3.6.2.4 Çoklu ihtiyaçlar adalet kuramı

Birden fazla ihtiyaç veya ihtiyaca dayalı adalet yaklaşımında, personelin dört önemli ihtiyacı vardır: sadakat, denetim, olumlu özgüven ve anlam. Bu dört gereklilik karşılanırsa yüksek olan örgütsel adalet algısı, şartlardan bir ya da daha fazlası eksikse adalet algısı düşüktür ya da yoktur (Poyraz vd, 2009:74). Bu nedenle örgütsel adaletin sadece hak ve değerler dağıtımı konusunda adil olması yeterli değildir. Bunun yanında örgütsel adalet, kendisini var eden ve genel adalet algısından ileri gelen gereksinimlere de yanıt vermelidir.

3.6.2.5 Greenberg'in örgütsel adalet sınıflandırması

Greenberg ile tanımlanan bu yaklaşıma göre, örgütsel adalet herkesin ihtiyaçlarından bağımsız olarak aynı sonucu elde edeceğini öngörmektedir. İhtiyaç yaklaşımında, daha fazla isteğin karşılanacağı, Greenberg modelinde ise eşitliğin daha öncelikli olduğu görülmektedir (Poyraz vd, 2009:74-75). Öte yandan eşitlik kavramı her ne kadar adalet ile bir arada değerlendirilse de teorik olarak herkesin aynı süreçte aynı sonucu elde etmesi oldukça güçtür. Bunun yanında eşitliği sadece gereksinimler üzerine kurgulamak da önemli ve ciddi sorunları beraberinde getirebilmektedir.

3.6.3 Örgütsel adaletin önemi

Örgütsel adaletin; işletmeciler, yöneticiler ve sorumlu personel açısından birçok önemli faydası olduğu söylenebilir. Bugün, bireylerin kendi içlerinde özgüvenli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını hayati önem taşımaktadır. Bunu başarmak için, örgütsel yapıdaki her bireyin kendilerini bu yapıya ait hissetmesi ve güven duyması gerekir. Örgütsel adalet, iş tatminden örgütsel bağlılık düzeylerine kadar pek çok konuyla birebir ilgili olan ve bunlarla yakından ilgilenen önemli bir kavramdır (Pelit ve Bozdoğan, 2014:37-38). Bireylerin bir örgüt içerisinde etkili ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için her şeyden önce o örgüte güven duyarak, gelecekte de uzun süreli bir arada olma isteği gereklidir. Örgütsel adalet bunu sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir.

3.6.3.1 Çalışanlar açısından önemi

Adalet kavramı ve adaletin sağlanması, kurumdaki çalışanların uzun vadeli kazanımlarını koruyan ve birikime izin veren bir biçime sahiptir. Ancak, adalet sembolik bir değerdir ve kurumun personeli veya çalışanları için itibarının bir göstergesidir. Bu süreçte, grup veya grup ilişkilerinin psikolojik olarak geliştiği pozitif bir süreç elde etmek mümkündür (İçerli, 2010:70). Bu nedenle örgütsel adaleti sadece çalışanların mevcut iş ve örgüt içi eylemlerindeki kazanımları ile hakları arasındaki dengeyle değil, aynı zamanda çalışanlara verilen değer ve itibar ile de ele almak gerekir.

3.6.3.2 Yöneticiler açısından önemi

Örgütsel adalet, örgüt içinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek çatışmaların önlenmesi yararını beraberinde getirmektedir. Bir kurumdaki personel genellikle yönetimle ilgili konuları bir çatışma alanı olarak görür ve onu engelleyici bir şekilde değerlendirir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Öte yandan adalet duygusunun örgüt içerisinde yeterince olduğunu düşünen çalışanların daha fazla işbirlikçi davrandıkları da görülmektedir. Bu bakımdan örgütsel adalet, yönetim ile çalışanlar arasındaki işbirliği düzeyinin artırılması ve bunun neticesinde örgütün genel performansının yükselmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

3.6.3.3 İşletmeler açısından önemi

Örgütsel adalet sürecinde, sadece olumlu katkılarda bulunmak değil, aynı zamanda negatif etkileri değerlendirmek de gereklidir. Düşük motivasyonlara sahip olma, saldırganlık ve görevlerini yerine getirme isteksizliği gibi olumsuz sonuçlar örgütsel adaletin olmadığı bir organizasyonda görülebilir (Babaoğlu ve Ertürk, 2013:87). Dolayısıyla örgütsel adaleti sadece olumlu katkılar elde etmek için kullanılan bir yönetsel araç olarak değerlendirmemek gerekir. Bu gibi bir değerlendirme, olumlu katkıların çok da gerekli olmadığı, bu nedenle örgütsel adaletin sağlanmasına gerek olmadığı düşüncesini beraberinde getirebilir. Ancak örgütsel adaletin tesis edilmediği bir ortamda, örgüt için hayati önem taşıyan olumsuzlukların da meydana gelmesi mümkündür. Bu nedenle örgütsel adalet, örgüt içerisindeki dengeyi sağlayan ve istenmeyen, olumsuz sonuçları önleyen, dolayısıyla tesis edilmesi, yönetilmesi ve geribildirimlerine göre düzenlenmesi zorunlu olan bir süreç olarak nitelendirilebilir.

3.6.4 Örgütsel adaleti etkileyen faktörler

Örgütsel adaleti etkileyen pek çok faktör olup, bunları pek çok farklı perspektife göre sınıflamak mümkündür. Örneğin örgütsel adaleti etkileyen yönetsel ve yönetsel olmayan faktörler biçiminde bir ayırımın yapılması mümkün olduğu gibi, beşerî ve ilişkisel faktörler, iç ve dış paydaşlara ilişkin faktörler, kazanım ve dengeye ilişkin faktörler, soyut ve somut faktörler gibi ayırımları genişletmek mümkündür. Örgütsel adaletin iyi bir şekilde analiz edilerek anlaşılması, örgüt içerisinde tesis edilmesi ve yönetilmesi için, bu faktörlerin belirlenmesi ve örgüt içerisindeki etkinlik derecelerinin de tespit edilerek ortaya koyulması gerekir.

Temelde örgüt içerisindeki adalet sistemi, algısı ve mekanizmalarını etkileyen faktörlerin etki dereceleri örgüt tiplerine göre çeşitlilik gösterse de bu faktörleri en genel olanlar biçiminde kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yönetsel faktörler (yöneticilerin tutumları, ilişkiler gibi),
- Beşerî faktörler (çalışanların psikolojik durumları, demografik özellikleri, eğitim ve entelektüel birikimleri gibi),
- Çevresel faktörler (çevredeki benzer örgütler içerisindeki adalet sistemi, benzer işletmelerdeki iç ve dış çevre gibi),
- Kültürel faktörler (çalışanların kültürel farklılıklarından ileri gelen, algılama ve değerlendirme biçimlerini etkileyen faktörler gibi),
- Siyasal faktörler (mevcut ülkedeki siyasi konjonktür, devlet anlayışı, kamu yönetimi sistemi gibi),
- Değerler yapısı (kültürel ve sosyal faktörlerden farklı olarak, bireylerin içerisinde yaşadığı toplumun değer yapısı gibi).



4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ALGISI, AMACI, BOYUTLARI, DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVENİ SAĞLAYAN FAKTÖRLER, SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN MODELLER

Güven kelimesinin pek çok anlamı olmakla birlikte, en genel şekilde bireyin kendisini huzur içerisinde hissettiği, herhangi bir tehlikeye karşı temkinli olmasına gerek olmayan duygu ve bu duygunun hissedilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. İnsanlar iş ilişkilerinden sosyal ilişkilere, kamusal ilişkilerden duygusal ilişkilere kadar yaşamın her alanında güven duygusunu aramakta ve ilişkilerini de bu çerçevede ilerletmektedir. Dolayısıyla güven kavramının oluşması için gerekli olan koşulların başında “ilişki” gelmektedir.

İlişki kelimesi iletişimden biraz farklı ve daha kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir. İletişim anlık olabileceği gibi, uzun soluklu da olabilmektedir. Öte yandan ilişki, anlık bir durumu ifade etmemekle birlikte, bir süreci ifade etmektedir. Bu nedenle iletişimin süreklilik arz ettiği ve belirli bir şablon içerisinde değerlendirildiği süreçte ilişkilerin ortaya çıktığını, bu süreçte ise güven kavramının önem kazandığını ifade etmek mümkündür.

İletişim ve ilişki sadece insanlar ya da canlılar için değil, kurumlar ve kurum-birey arasında da geçerlidir. Klasik örgüt yönetimi literatüründe örgütler ya da kurumlar formel yapılardan öteye gitmezken, modern yönetim bilimlerinde örgüt ve kurumların aynı zamanda yaşayan birer organizma oldukları argümanı ön plana çıkmıştır. Buradan hareketle, canlı organizmalar arasında ya da organizmaların alt birimleri arasında bir iletişimin sürekli olarak varlığı, bir ilişki durumunun söz konusu olduğu ifade edilebilir. Modern yönetim bilimi, örgütsel yapı ile çalışanlar arasında da sürekli iletişimin beraberinde getirdiği bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkide güvenin önem kazandığını ifade etmektedir.

Örgütsel güven ile güven kavramları arasında her ne kadar fark var gibi görünse de, birbirlerine yakın kavramlardır. Güven ile örgütsel güven arasındaki belki de en önemli fark, yönlerinden ileri gelmektedir. Örgütsel güven daha çok çalışan

tarafından örgüte yöneltilen tek taraflı güveni ifade ederken, genel manada güven kavramı ise karşılıklı ya da çift taraflı bir anlaşma ya da psikolojik sözleşme biçiminde ele alınabilir.

Araştırmanın bu bölümünde, uygulama aşamasına temel teşkil etmesi açısından öncelikle genel manada güven kavramının analizine yer verilmiş ve ardından örgütsel güven kavramı incelenmiştir.

4.1 Güven Kavramı

Hizmet kalitesinin ölçümünde bir boyut olarak karşımıza çıkan güven, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci basamakta gelmektedir. Kişiler arası ilişkilerde evlilik, iş kurma, birlikte bir proje ya da herhangi bir girişimde bulunma, gelecekte müşterek amaç ya da hedeflere erişme gibi ilişkilerin tamamında, güven kavramı ön plana çıkmaktadır.

Güven kavramı olarak bir fiil ve isim kökenli kelime olup, güvenmek ya da güven duymak şeklinde de kullanılmaktadır. Dolayısıyla güven bilişsel bir kavram olup, yokluğu bazı fiziksel göstergeler ile kendisini göstermektedir. Esasen güven, Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisinde de ifade ettiği gibi, olması gereken bir durumdur. Güvenin olmadığı yerde, bireyler bu temel gereksinimi temin etmek için ekstra bir çaba sarf edeceğinden, kişilerin gerek çalışma yaşamları gerekse günlük yaşamları bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Bu nedenle güvenin temini değil, var olması ve sürdürülebilir olmasının önem arz ettiği ifade edilebilir.

Araştırmanın devam eden başlıklarında, örgütsel güven kavramının daha iyi anlaşılması için genel olarak güven kavramının tanımı, önemi ve türleri hakkında kısa bilgilere yer verilmiştir. Ardından örgütsel güven kavramı incelenmiş ve örgütsel güvene ilişkin temel literatür bilgisi verilmiştir.

4.1.1 Güven kavramının tanımı

Sosyal bilimlerdeki kavramların çoğuna benzer şekilde, güven kavramı üzerine çeşitli tanımlar geliştirilmiştir ve genel olarak anlaşılması kolay olmakla birlikte, ifade edilmesi zor bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Güven mikro ve makro düzeylerde birçok konuyla ilişkilidir ve bir anlamda disiplinler arası bir karaktere sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212). Terimin ya da kavramın içeriğinin ve çok

farklı alanlarda kullanımının yaygın olması nedeniyle, tanımında da tam bir fikir birliğinin olmadığı ifade edilebilir.

İhtiyaçların hiyerarşisi ile akla gelen Davranışçı Maslov, güven kavramını, bu teoriyi görselleştiren ihtiyaçların piramidinde insanların temel gereksinimlerinden biri olarak nitelendirmiştir. Bu yaklaşıma göre, bireylerin toplum ve sosyal yapıya güven duyması gerekir (Demirkaya ve Kandemir, 2014:267). Dolayısıyla güven, sadece günlük yaşamda karşımıza çıkan ve çok farklı alanlarda da geçerli olan bir terim olmanın ötesinde, bir gereksinim olarak bireylerin yaşamında yer edinmektedir.

Dürüstlük ve doğruluk temelli olan güven kavramı literatür tanımlanmasında farklılıklar göstermesine rağmen, örgüt içi ilişkilerin ve bağların kurulmasında önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Değerler, normlar ve faaliyet şekliyle ilgili bilgiler güven ile paylaşılarak benimsenir. Bireyler arasındaki güven iki yönlü bir süreçtir ve güvenmesi gereken taraflara önemli sorumluluklar yükler (Demircan ve Ceylan, 2003:39-40). Buradan hareketle güveni, çift taraflı ve ilişkilerde olması gereken, hatta bir zorunluluk hali denilebilir. Güven ile ilgili tanımları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İki taraf arasındaki çıkar dengelerinin korunduğu durumu ifade etmektedir (Salmon, 2017:1).
- Mikro ve makro düzeydeki pek çok konuyla ilişkili olup, bir anlamda disiplinler arası bir özelliğe sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:212).
- İnsanların önemli ihtiyaçlarından birisi olup, bireyler toplum ve sosyal yapı içerisinde güven duygusuna gereksinim duymaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014:267).
- Çift yönlü bir süreç olup, birbirlerine güven duyması gereken taraflara önemli sorumluluklar yüklemektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:39-40).
- Güven kavramının oluşması için, bireyler arasında öncelikle tanımlanması ve benimsenmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir (Demirel, 2008:180).

Kısaca özetlemek gerekirse güven anlık değil, süreklilik arz eden bir kavram olarak, ilişkilerin sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle güvenin tanımını tam olarak kesin çizgilerle yapamamakla birlikte, insanlar arasında

ilişkide temel teşkil eden, önemli ve çift taraflı bir duygu biçiminde genellemek mümkündür.

4.1.2 Güven kavramının önemi

Güven kavramının önemini anlamak için risk veya güvensizlik kavramlarının da tanımlanması gerekmektedir. Daha az güvenli bir ilişkide, risklerin katlanma oranları da daha yüksek olacaktır. Buna ek olarak, güven, sadece güven gerektirdiği için değil, aynı zamanda bireylerin aynı zamanda güvenilir olmasını gerektirdiği için ilişkilerde karşılıklı risk azaltıcı bir role sahiptir (Demirkaya ve Kandemir, 2014:267). Bu nedenle güven sayesinde toplumsal ya da sosyal yapılardan örgüt yapılarına, bireysel ilişkilerden çevreyle ilişkilere kadar pek çok konuda önemli katkılar sağlanmaktadır.

Güven, ayrıca, bilimsel alanda uzun zamandır devam eden bir geçmişe sahiptir ve birçok farklı sosyal bilimlerin konusu olmuştur. Bütün bu alanlarda, güven konusundaki ortak nokta, güven kavramının ilişkide önemli ve belirleyici bir faktör olmasıdır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:62). Güven ile ilgili ortaya koyulan bu yaklaşım, güvenin aynı zamanda disiplinler arası ortak bir konu olarak önemini ön plana çıkarmaktadır.

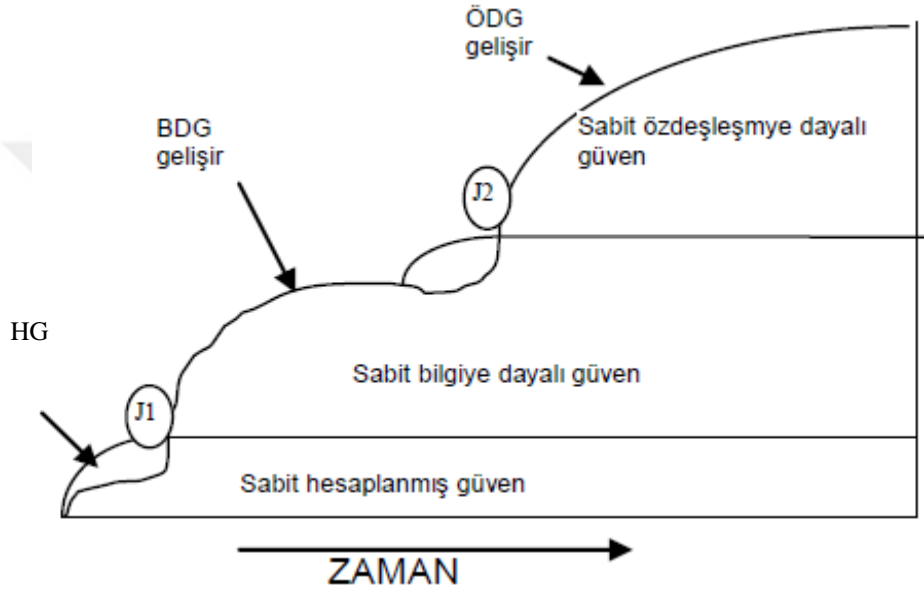
Güvenle, bir kurum veya kuruluş içinde, personelin liderlik bilgileri, oryantasyon ve motivasyon puanları, iş tatmini, bilgiye erişim ve duyarlılık gibi birçok organizasyonel değer oluşturulduğu söylenebilir (Demirel, 2008:181). Buradan hareketle güveni, sosyal yaşantı ve günlük ilişkilerin dışında, iş yaşamında ve örgüt yönetiminde de önemli bir kavram olarak nitelendirmek mümkündür.

4.1.3 Güven türleri

Güvenin türlerini çok farklı sınıflamalarla, çok sayıda alt gruba ayırmak gerekebilmektedir. Bunlar arasında soyut ve somut güven, karşılıklı-karşılıksız güven, formel-informal güven gibi pek çok sınıflama yapılması mümkündür. Sınıflamanın bu derece çok çeşitlilik arz etmesinin nedenlerinin başında, güven kavramının tanımının üzerinde literatürde bir fikir birliğinin olmaması, daha doğrusu güven kavramının oldukça sübjektif ve kişiye bağlı bir yapıda olması gelmektedir. Öte yandan güvenin türü ya da biçimi ne olursa olsun, kaynağına göre temel olarak üç başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bilgiye dayalı güven (BDG)
- Özdeşleşmeye dayalı güven (ÖDG)
- Hesaplanmış güven (HG)

Güvene ilişkin bu temel türlerin yanında, zaman içerisinde gelişen bir kavram olduğunu da ifade etmek gerekir. Zaman içerisinde güvenin gelişme seyri ve türleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4.1: Güven Kavramının Zamanla Gelişimi ve Türleri

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2007:102.

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG) bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir. J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir

Bunların dışında da güvenin kaynağına göre sınıflamalar ve yeni güven türlerini geliştirmek mümkündür. Ancak bunun ileriye, başka araştırmanın konusudur. Örgütsel güven anlamında literatür çalışmaları ve alan uygulamaları perspektifinde değerlendirildiğinde, araştırmada kısaca bu üç başlık üzerinde genel bilgilere yer verilmiştir.

4.1.3.1 Bilgiye dayalı güven

Adından da anlaşılacağı üzere bilgiye dayalı güven, örgüt içerisindeki bir bireyin ya da bir yapının içerisindeki bir üyenin, mevcut duruma ilişkin yeterli bilgi düzeyinin olması durumunda ortaya çıkan güven türüdür. Bilgisizlik ya da belirsizlik beraberinde bir güvensizlik ve korkma duygusunu getirirken, bilgi ise hâkim olma ve etrafındakilerin bilincinde olma bakımından bireylerde güven duygusunu oluşturan bir işleve sahip olmaktadır.

4.1.3.2 Özdeşleşmeye dayalı güven

Kimlik temelli güven, bireylerin bir kurum içinde veya bir güven ilişkisi içinde tanımladıkları güvenin türüdür. Örgütsel bağlamdaki kimlik, organizasyondaki birçok psikolojik ve bilişsel kavramın içselleştirilmesiyle elde edilir. Bu sayede personelin organizasyonun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi mümkündür (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:63). Dolayısıyla özdeşleşmeye dayalı güvende, bireyler ait oldukları örgüt ya da ilişkide kendilerini özdeşleştirerek, psikolojik anlamda olumlu bir süreç içerisine girmektedir.

4.1.3.3 Hesaplanmış güven

Hesaplanan güven fazında, birey davranışlarının biçim açısından belirli bir derecede tutarlılığı vardır, bu aşamada bireyler yaptıkları eylemlerin veya söylemlerin sonuçlarını hesaplarlar ve buna göre güven verirler. Bu süreçte, güven ilişkisinde olan taraflar, her halükârda bir güven ihlali durumunda, kendi çıkarları ile çatışabilecek durumlarla karşılaşabilirler (Kalemci Tüzün, 2007:101). Bu nedenle hesaplanmış güven aşamasında ya da türünde, taraflar arasında çıkar ilişkisi daha fazla ön plana çıkmaktadır.

4.2 Örgütsel Güven Kavramı

Kişiler, bireyler ya da sosyal ilişkiler bağlamında önem arz eden güven, örgütsel bağlamda ise geçtiğimiz yüzyılda formel bir yapı kazanmış olan, yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte bir bilim disiplini haline gelen kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan önceki dönemlerde de farklı örgüt yapılarında güvenin önemini vurgulayan pek çok kaynak bulmak mümkündür. Ancak bu kaynaklarda güven önemli ve olması gereken bir kavram şeklinde görülürken, modern literatürde ya da

daha spesifik olarak modern örgüt yönetiminde ise örgütsel güven, daha pragmatik bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır.

Modern yaklaşımla birlikte örgütsel güven sadece olması gereken ve önemli bir kavram olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt yönetimi içerisinde değerlendirilerek yönetilebilen bir kavram olarak da görülebilmektedir. Örgütsel güven bu nedenle, örgüt yönetiminin bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Devam eden başlıklarda, bu etkili ve önemli yönetim aracı hakkında kısa ve genel manada temel bilgilere yer verilmiştir.

4.2.1 Örgütsel güven kavramının tanımı

Farklı değerlendirmeler yapılsa da kurumun temelini güven oluşturur. Karmaşık bir doğasının olmasının yanı sıra, örgütsel güven, doğruluk, dürüstlük, tutarlılık, açıklık gibi kavramlardan beslenir. Kişinin örgütsel ilişkilerinin zarar görmeyeceğine dair olumlu beyanlar, zayıflıkları istismar edilmeyecek, hakları ve çıkarlarının korunacak olması güven duygusunu olumlu yönde besleyecektir. Samimi bir yaklaşım ve iyi niyet gördüğünüz sürece güveniniz artmaya devam edecektir. İyi niyet, samimiyet ve insan ilişkileri açısından bakıldığında, örgütsel güven, meslektaşlardan gelen, meslektaşlarla birlikte güçlenme duygusudur. Her koşulda adil bir şekilde ele alınacağı, hak ve menfaatlerinin korunacağı şeklindeki olumlu bir beklentidir. Bu beklenti aynı zamanda adalet algısıyla da ilgilidir. En azından örgütsel güven, adalet algısının da pozitif olduğunu ortaya koymaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014:268). Bu noktada, güveni arttıran yöntem ve faktörleri incelemek gerekir.

Öncelikle, güveni arttıran, başkaları hakkında başkalarının beklentilerini etkileyen ve güvene dayalı üsler oluşturan faktörler belirlenmelidir. Bunun nedeni kişilerin örgütleri, yöneticileri ve meslektaşları ile etkileşime girdiklerinde sahip oldukları güveni yaratmalarındır. Bu faktörler arasında manevi güven ilk sırada gelir. İnsanların, diğer insanlarla ilişkiler de dâhil olmak üzere, duygusal birikimi gösteren farklı zihinsel durumları vardır. Böylelikle insanlar, başkaları hakkındaki genel inançlarını oluştururlar. Bu durum, psikolojik koşulları, bir kişilik özelliği olarak adlandırılabilir bir tür ruhsal güvene yol açar (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:62). Örgüt içerisinde bireyler kendilerini bu sayede, örgüt ile özdeşleştirmektedir.

Örgütsel güven, kurum içindeki karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güvene neden olur. Güven bireysel olsa da örgütsel güven tüm organizasyonu kapsar. Örgütsel güvenin dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceği tartışılmaktadır. Birincisi, örgüt içinde açık iletişim, ikincisi karar verme sürecinde çalışanların aktif rolünü, üçüncüsü bilgi ve bilgi paylaşımını, dördüncüsü ise duygu ve beklentilerin doğru paylaşımıdır. Luhmann'ın örgütsel güveni, çalışanların kuruluşa güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanma niyetlerini ve kurumun benimseme ve amaç olarak benimsedikleri değerleri tanımlar. Benzer şekilde Greenberg, organizasyonel güveni çalışanların duygusal bağlılığı, hedef ve değerlerini paylaşma ve organizasyonda sürekli olarak çalışmaya istekli olmaları olarak tanımlar (Demirel, 2008:181). Bunun yanında örgütsel güven, iç hukuk ya da örgüt içerisindeki hukuki ilişkilerden de etkilenmektedir.

Örgütsel güven, iç hukukun sağlanması, çalışanların üst yönetimde desteklenmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, kurum içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeyde teşvik edilmesi ve çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesi ile yaratılan olumlu bir atmosferdir. Benzer şekilde, örgütsel güven, örgütsel destek ve dağıtım ve örgütsel adalet ve yöneticinin çalışanlara karşı dürüstlük, yetkinlik, ilgi ve yararlı davranışlar sergilediği olumlu ortamı ifade eder. Çalışanların örgütsel çevrede haklarını korumaları ve etik davranışlarla yüzleşmeleri anlamına gelmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:59). Bu nedenle örgütsel güven, çevre ile de ilişkili olan bir kavramdır.

Örgütsel güven, işverende güven ve destek duygusu anlamına gelir. Güven, tüm ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve onlara birliktelik duygusu kazandıracığı düşünülmektedir. Güven, kazanıldıktan sonra yavaş yavaş kaybolabilecek kırılgan bir şeydir (Taşkın ve Dilek, 2010:38). Örgütsel güvene ilişkin tanımları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Bireylerin ve örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki rekabet, güvenilirlik ve yardımseverlik konusundaki beklentilerini ifade etmektedir (Fard ve Karimi, 2015:219).
- Örgüt içi, örgütler arası ve kişiler arası olmak üzere ortaya çıkan güven türünü ifade etmektedir (Starnes vd, 2017:2).

- Tanımı duruma göre değişen, belirsizlik ile ilişkili olarak tanımı farklılaşan bir kavramdır (Anarson ve Johnsen, 2012:46).
- Süreç gelişimi ve etkilerini dinamikleri ile birlikte öğrenmek için deneysel çalışmaların gerekli olduğu, psikososyal bir kavramdır (Ferreira, 2014:4).
- Doğruluk, dürüstlük, tutarlılık, açıklık gibi kavramlardan beslenir (Demirkaya ve Kandemir, 2014:268).
- Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır (Demirel, 2008:181).
- Kurumun örgütsel destek ve dağıtım ve işlemsel adalet ile yöneticinin dürüstlük, yetkinlik, çalışanlara karşı ilgi ve yardım sever davranışlar ile oluşturdukları olumlu bir atmosferdir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:59).
- Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Demirel, 2008:181).

4.2.2 Örgütsel güvenin önemi

Güvenilir algısını taşıyan kuruluşların genel özellikleri arasında, açık ve katılımcı bir ortama sahip olması, çalışanların görevlerinden, üretkenliklerinden ve örgütsel bağlılıklarından sorumlu olmaları gelebilmektedir. Buna ek olarak, kurum kültürünün egemenliği, takım çalışmasının, çalışanların yüksek iş tatmini, aktif kararlara katılımın olması, çalışanlar arasında sürtüşmenin azaltılması, verimlilik artışı, motivasyonun artması, çalışanların devamsızlık oranının azalması ve yaratıcılığın çoğalması güvenin etki ettiği süreçlerdir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213). Bu bakımdan örgütsel güven, yönetim için hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel güven, organizasyonun tüm üyelerinin katılımıyla örgüt içinde yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Yönetim seviyesi yaklaşımı, bu ortamın oluşturulmasında ana belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rollerin ve sorumlulukların tam olarak anlaşılması ve çalışanlarda iş yapma yeteneği, organizasyonu güvenilir bir kültür haline getiren temel unsurlar arasındadır (Asunakutlu, 2002:5). Dolayısıyla örgütsel güven, örgüt içerisinde sinerjiyi sağlayan bir araçtır.

Örgütsel güven oluşturma ve geliştirme becerilerini iyi organize edebilecek organizasyonlar, bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanamayacak, aynı zamanda örgütsel bağlılık yaratmada daha avantajlı olacaktır. Yeni nesil kuruluşların temel sorunlarından biri olan örgütsel bağlılığın yaratılması, güvene dayalı bir yapı gerektirmektedir. Sonuç, örgütsel bağlılığın, güven ortamının varlığı ve sürekliliğinin yaratılmasına bağlı olacaktır (İnce ve Gül, 2005:1). Bu nedenle örgütlerde güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi gereklidir.

Güven örgütlerin, grupların ve insanların ilişkilerinin sürekliliğinde çarpıcı faktör olarak ortaya çıkar. Bu kavram, taraflar arasında, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetkilerinin güçlendirilmesi, amaçların ve sorumlulukların paylaşılması gibi pek çok ilişkiyi etkileyen bir değişken doğasına sahiptir. Yüksek derecede bir güven, doğrudan orantılı olarak daha fazla sadakat ve bağlılık sağlar. Üyeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve uzun süreli sürekliliğin sağlanması açısından karşılıklı güven duygusunun olması önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002:101). Dolayısıyla örgütsel güven, işletmelerin hem örgüt yapısı hem de yönetimleri için hayati önem taşımaktadır.

4.2.3 Örgütsel güvenin boyutları

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni aşağıdaki gibi açıklamıştır (Kalemci Tüzün, 2007:105):

- Çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,
- Kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı,
- İletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu,
- Dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması,
- Çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır.

Çizelge 4.1:Örgütsel güvenin boyutları

Yazar	Yıl	Güven yönelimi	Boyut sayısı	Boyut ismi
Cook ve Wall	1980	Örgüt yöneticileri	2	Uzmanlık yöneticilerin olumlu niyetleri
Johnson - George et Swap	1982	Samimi ilişkiler	3	Duygusalılık, Tutarlılık, Genel güven
Rempel, Holmes et Zanna	1985	Samimi ilişkiler	3	Yardımseverlik, Güvenirlilik, Tutarlık
Butler	1991	Kişiler Arası	11	Kullanırlık, Uzmanlık, Tutarlık, Kibarlık, Adalet, Dürüstlük, Bağlılık, Açıklık, Genel Güven, Vaatlere Saygı, Almaya Açıklık
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişiler Arası	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük
Ctunmings et Bromiley	1996	Örgütler Arası ve Bölümler Arası	3	Söze saygı, Doğruluk, Konumunu kötüye kullanmama
Schoorman, Mayer ve Davis	1996	Şirket Yöneticileri	3	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük
Mayer et Davis	1999	(Tüm Yöneticiler)	3	Dürüstlük
Clark et Payne	1997	Örgüt Yönetimi	5	Dürüstlük, Uzmanlık, Tutarlılık, Yardımseverlik, Açıklık
Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner	1998	Yönetim	5	Tutarlılık, Dürüstlük, Bilgi paylaşımı, İletişim, Destek
Ellis et Shockley - Zalabak	1999	O Anda Üst Düzeyde Bulunan Kadrolu Yöneticiler	5	Uzmanlık, Açıklık, Doğruluk, İlgililik, Güvenirlilik, Tanınmışlık (kimlik)
Blomqvist et Stahle	2000	Örgütler Arası Kişiler Arası	3	Uzmanlık, İyi istek (İyi niyet ve moral desteği), Davranış (söze saygı)
Williams	2001	Kişiler Arası	1	Uzmanlık, Yardımseverlik, Dürüstlük

Kaynak: Altunel, 2015:14.

Örgütsel güvenin sağlanmasında her şeyden önce açık bir örgüt yapısı gerekli olup, bunun yanında örgütün kendisine yeterli olması, ilişkinin sürdürülebilir ve sürekli olması için ilgili olması, itimat ve çalışanlar ile örgütün özdeşleşmesi gerekir. Bu çerçevede literatürde, örgütsel güvene ilişkin beş temel boyut geliştirilmiş olup, bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Açıklık
- Yeterlilik
- İlgililik
- İtimat
- Özdeşleşme

Kuşkusuz örgütsel güveni, güven kavramının çok boyutlu ve karmaşık yapısından da hareketle, sadece beş boyuta indirgemek mümkün değildir. Öte yandan her boyutun da ağırlığı farklı olacağından, literatürde en fazla ağırlık kazanmış olan yukarıdaki beş boyut devam eden başlıklar altında incelenmiştir.

Özgüven; öncelikle kendini ve sınırlarını kabul etmediği ve iç sesini duyduğu gerçeğiyle şekillenir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konuda kararlılığını içerir. Özgüven, başkalarına güvenme için temel oluşturur. Bir kimsenin inandırıcı olabilmesi için, sözünü tutmak, dürüstlük sergilemek, bir görevi yerine getirebilecek yetkinlik ve beceriye sahibi olmak, yaptıklarının sorumluluğunu alabilmek gibi özelliklere sahip olması gerekir. İnsanların bir başkasına olan güveni, beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve ilgi alanlarına dayalı karmaşık bir süreç olarak da ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002:2). Dolayısıyla güven ve örgütsel güven kavramı da çok boyutlu ve yönlü olan bir kavramdır.

4.2.4 Örgütsel güven modelleri

Örgütsel güven kavramının öneminin artması ile birlikte, bu alanda yapılan araştırmalarda kuramsal çerçeve ve örgütsel güven modelleri de geliştirilmeye başlanmıştır. Geçmişten günümüze literatürde farklı bakış açılarıyla, farklı değişken ve unsurları kullanan pek çok örgütsel güven modeli geliştirilmiştir. Öte yandan bunlardan kimisi ön plana çıkıp kabul görürken, kimisi ise yeterli ilgi görememiştir. Bu nedenle literatürdeki tüm örgütsel güven modellerinden bahsetmek mümkün değildir. Araştırmanın bu bölümünde, en fazla kabul görmüş olan örgütsel güven

modelleri olarak açıklanan örgütsel güven yaklaşımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Mishva Güven Modeli
- Bromiley ve Cummings Güven Modeli
- Schocley-Zalabak, Ellis ve Winoprad Güven Modeli
- Zanad'ın Güven Modeli
- Mcknight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Modeli
- Mayer, Davis, Schoorman'ın Güven Modeli

Bunların dışında da her geçen gün yeni araştırmalarla örgütsel güven konusu üzerinde gerek ulusal gerekse uluslararası pek çok çalışma yapılmaktadır. Ancak bu modellerin hepsinin tek bir araştırma çerçevesinde kapsamlı olarak incelenmesi hem teorik açıdan mümkün değildir hem de bu araştırmanın konusunun özünün dışına çıkmak olacaktır. Bu nedenle devam eden başlıklarda, kısaca yukarıda sıralanan modellere ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

4.2.4.1 Mishra güven modeli

Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar;

- Yeterlik (competence),
- Açıklık (openness),
- İlgililik (concern),
- İtimat edebilirlik (reliability).

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, organizasyonda yaşamı sürdürebilme yeteneği ile birlikte liderlikteki verimlilik algısı geliştirilir (Shockley-Zalabak vd., 2000:44). Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Kalemci Tüzün, 2007:110). Daha sonra açıklık; güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimi, ilgililik; kendinden başkasının durumuna olan ilgiyi anlatır. İtimat edebilirlik ise söylemsel ve eylemsel tutarlılığı göstererek, örgütsel güveni toplam dört boyutta incelemektedir.

4.2.4.2 Bromiley ve Cummings güven modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven arasında ayırım yapmaktadır. Bireysel güven, kişinin ilişki ve davranışlarının beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkiler ve davranışlardan beklentilerini ifade eder. Örgütsel güven, çalışanların deneyimlerine göre farklı düzeylerde algılanabilir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” kısımlardan oluşan bir fenomen olarak tanımladılar. Bahsedilen üç güven unsuru, davranışı tanımlamak içindir. Bromiley ve Cummings (1996), bireylerin ya da birey gruplarının ortak inançları olarak güveni şu şekilde özetlemiştir (Kalemci Tüzün, 2007:111):

- Açıkça veya gizli şekilde birisi için iyi bir inanca sahip olma çabası
- Dürüst olmak
- Şartlar uygun olsa dahi diğerinden avantaj sağlamayı beklememek

4.2.4.3 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

Bu model Mishra (1996) modelinin bir uzantısıdır. Yazarlar, Mishra modeline dayanan bir örgütsel güven ölçeği geliştirdiler. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği, özdeşleşmeyi (identification) de içererek, örgütsel güveni beş boyutta ölçmeye çalışmıştır (Kalemci Tüzün, 2007:112). Özdeşleşme, bireyin örgütün sahip olduğu hedefler, kurallar ve yazılı olmayan kuralları ne kadar içselleştirdiğini gösterir. Dolayısıyla bu modelde de Mishra modelinde örgütsel güven için geçerli olan yaklaşımların geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.2.4.4 Mcknight güven modeli

McKnight örgütün, örgütsel başarıya ulaşabilecek şekilde yapılandırıldığında güven inşa etmeye başlayan bir kurum haline geleceğini belirtmiş ve kuruma dayalı güveni yeni bir güven türü olarak tanımlamıştır. Terfi, kariyer gelişimi, disiplin, başarı ve ödüller gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil bir şekilde yerine getirilmesi, kurumda güvenilir bir ortam yaratmak için gerekli bir unsur olarak düşünülebilir (Altunel, 2015:34). Dolayısıyla bu modele göre örgütsel güven, örgütün kuruluşundan itibaren, örgüt ile inşa edilen bir kavramdır.

4.2.4.5 Mayer, Davis, Schoorman'ın güven modeli

Güvenen ve güvenilen biçiminde iki taraf olarak ele alınmış ve örgütsel güvenin oluşumunda güvenme eğilimi, güven ve algılanan riskin özellikleri önemli değişkenler olarak belirtilmiştir. Güvenilir olmanın özellikleri yeterlilik, sadakat ve dürüstlük olarak belirlenir. Yeterlilik bir kişinin bir alanda son derece gelişmiş becerisi ve isteğidir. Kişinin herhangi bir konuyla ilgili yapacağı çalışmalarda güvenilir olmasını sağlar. Sadakat, güvenilir bir insan ve bir ödül beklemeden güven duyan kişiye yardımcı olan güvenilir bir kişi arasındaki ilişkidir. Dürüstlük, geçmişte tarafların davranışlarının uygunluk düzeyi, güvenilen kişinin güçlü bir adalet duygusu olduğu inancı ve tarafların davranışlarının eylemleri, güvendiği kişi hakkındaki düşüncelerden meydana gelmektedir (Ertürk, 2012:16). Bu modele göre örgütsel güven, bireylerin yetenekleri ve örgüt içerisindeki riskler çerçevesinde ele alınmaktadır.

4.2.5 Örgütsel güveni etkileyen faktörler

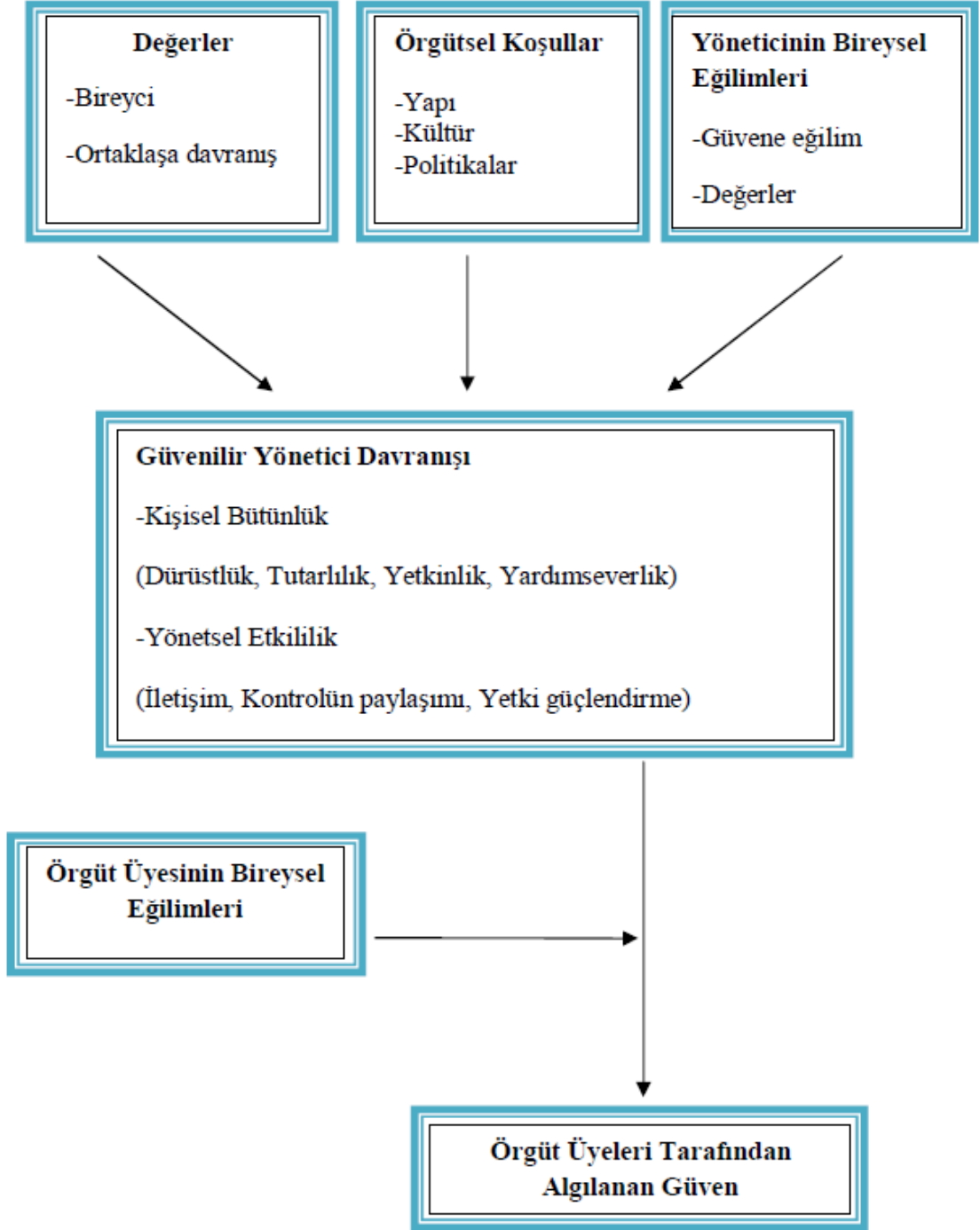
Örgütsel güveni sağlamak için, öncelikle güveni arttıran, başkaları hakkında başkalarının beklentilerini etkileyen ve güvene dayalı üsler oluşturan faktörler belirlenmelidir. Bunun nedeni, örgütleri, yöneticileri ve meslektaşları ile etkileşime girdiklerinde sahip oldukları güveni yaratmalarıdır. Bu faktörler arasında manevi güven ilk sırada gelir. İnsanların, diğer insanlarla ilişkiler de dahil olmak üzere, duygusal birikimi gösteren farklı zihinsel durumları vardır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:62). Bu nedenle güvenin çok boyutlu bir etki mekanizmasının olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda örgütsel güvenin nedenleri hakkında yapılan araştırmalar Çizelge 4.2'de özetlenmektedir

Çizelge 4.2: Örgütsel güvenin nedenlerine ilişkin araştırmalar

Güvenin nedenleri	İlgili araştırmalar
Geçmiş Etkileşimler	Boyle ve Bonacich (1970)
Yetenek	Cook ve Wall (1980); Good (1988); Jones vd. (1975); Butler (1991); Hovland vd. (1993)
Açıklık, Geçmiş Sonuçlar	Gabarro (1978)
Açıklık, Paylaşılan Değerler, Otonomi	Hart vd. (1986); Mccauley ve Kuhnert (1992)
İnanılrlık	Johllson, George ve Swap (1982)
Yeterlilik, Yardımseverlik, Dürüstlük, İyi Niyet	Larzelere ve Houston (1980); Lieberman (1981); Mishra (1996); Ring ve Van De Ven (1992)
İletişim	Mccauley ve Kuhnert (1992); Fairholm (1994); Marlowe (1992); Mishra ve Morrissey (1990); Butler (1991)
Güçlendirme	Peters (1994); Sonnenburg (1994)
Örgütsel Küçülme	Mishra ve Mishra (1994)
Örgüt Kültürü	Doney ve Cannon (1998)
Adalet Algıları	Mayer ve diğerleri (1995); Konovsky ve Pugh (1994); Greenberg (1996); Pillai vd. (1999); Tyler ve DeGoey (1996); Ruderman (1987); Korsgaard vd. (1995)
Dönüştürücü Liderlik	Pillai vd. (1999); Kauzers ve Posner (1987)

Kaynak: Altunel, 2015:32.

Örgütsel güveni etkileyen faktörleri açıklamamanın bir diğer yolu da örgütsel güveni oluşturan süreci incelemektir. Şekil 4.1’de örgütsel güven süreci tüm boyutlarıyla gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Örgütsel güvenin süreci

Kaynak: Altunel, 2015:39.

4.2.6 Örgütsel güvenin sonuçları

Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatlar sunulması, bireyin özgüvenini artıracaktır. Çalışanların iş gücü tazminatı almaları, yetki ve sorumlulukları net, tanıtım ve kariyer fırsatları açık olması, iş dünyasına duyulan güven düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Kurumlar, çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederek, zafer kazananlara ve kaybedenlere başvurarak çok fazla zaman, enerji ve kaynak harcarlar. Dahası, bu içe dönük rekabet çalışanlara ve herhangi bir resmi değere eklenememektedir. Burada bir kazanç sağlansa bile bu kazanç bireysel bir kazançtır. Bu sebeple örgüt içi işbirliğini geliştirerek çalışanların ortak kazançları sağlanmalı ve paylaşılmalıdır (Demirel, 2008:182). Dolayısıyla örgütsel güvenin öncelikle personel üzerinde ciddi ve önemli sonuçları vardır.

Örgütsel güven, her şeyden önce kurum ya da örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi devam ettirmede elzem olduğu için, örgütsel iklimi sağlayan bir güçtür. Bu süreçte bireylerin bağlılığı artacak, buna paralel olarak bireylerin performansları ve dolayısıyla verimlilikleri de artacaktır. Bu sürecin sonunda ise bireyler kendilerini artık o örgütün bir parçası, vatandaşı gibi görecektir. Buradan hareketle, örgütsel güvenin sonuçlarını aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür:

- Örgütsel İklim
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Verimlilik
- Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel güven aynı zamanda, örgütsel yapının sürekliliğini ve yaşayan organizma benzeri dokusunu meydana getiren önemli bir yönetsel araçtır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI TANIMI, ÖNEMİ, TÜRLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

Psikolojide bağlanma kuramı bireyin başka bir kişiden yakınlık bekleme eğilimi olarak açıklanabilirken, örgütsel bağlılık noktasında bağlanmanın sadece bireyler arasında değil, birey-kurum ya da birey-grup arasında da olabileceği anlaşılmıştır . Bağlılık bağımlılıktan farklı olarak, içten gelen, özgürce gelişen bir süreçtir. Bu nedenle bağımlılık gibi yıkıcı ve yok edici değildir. Örgütsel anlamda ele alınan ve modern yönetim biliminin önemli yönetsel araçlarından birisi olan örgütsel bağlılığın, iyi bir şekilde analiz edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bağlılık konusu genel manada oldukça geniş bir çerçevede ele alınmakta olup, bireyin bir anlamda kendi geleceği ile bağlandığı şeyin geleceğini bir bütün olarak görmesi, gelecekte de bu birlikteliği devam ettirme isteği içerisinde olmasını ifade etmektedir. Bu bakımdan bağlılık durumluk ya da anlık bir kavram olmanın ötesinde, süreklilik arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreklilik denilince akla ilk gelen, olumlu ve olumsuz gelişmelerin bir bütün halde yaşandığı bir gelecektir. Bağlılık sayesinde personel, işyerinin ya da örgütünün sadece iyi günlerinde değil, aynı zamanda kötü günlerinde de beraber olan, vefa düzeyi ve örgüt için özverisi yüksek bir hale gelmektedir. Beşerî sermayenin etkili bir biçimde kullanılması ve sürekliliğin sağlanması açısından bağlılık, hayati önem taşımaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olup, modern yönetim biliminin önemli konularının başında gelmektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde yöneticilerin elde ettiği güç ve başarılar gerek teorik çalışmalarda gerekse ampirik çalışmalar ve alan uygulamalarında başarılı bir biçimde ortaya koyulmuştur. Bunun yanında literatürde örgütsel bağlılığın örgüte ilişkin pek çok değişken üzerinde de etkili olduğu, çalışanların iş tatmininden örgütsel kültür ve iklim oluşumuna, örgütsel vatandaşlıktan örgüt içi iletişime kadar pek çok alanda belirleyici olduğu rapor edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık sadece kendi başına doğrudan katkılar

sunmakla kalmayıp, aynı zamanda dolaylı olarak diğer yönetsel araçları da olumlu etkileyen, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin genel çerçevede bilgiler verilmiş ve örgütsel bağlılığın tanımı, unsurları, boyutları, literatürde kabul görmüş olan bazı temel örgütsel bağlılık yaklaşımları hakkında genel çerçevenin çizilmesi amaçlanmıştır.

5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık en genel tanımıyla, bir örgüt içerisindeki çalışan örgüt üyelerinin kendilerini o örgütün bir parçası gibi görmesi, örgüt amaç ve hedefleri ile temel misyonlarını benimsemelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık bu anlamda sadece iyi günlerde değil, örgütün zor günlerinde ve güçlük yaşadığı dönemlerde de çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerini ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı, daha sürdürülebilir ve daha güçlü bir örgüt yapısının temel taşlarından birisi biçiminde değerlendirmek mümkündür.

Örgütler somut ya da gözle görülen varlıklar olmayıp, bireylerin bir araya gelerek belli biçimsel şablonlar çerçevesinde davranış sergilemesi ile karakterize olan yapılardır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde örgüt, bireyler var olduğu sürece vardır. Öte yandan sadece bireylerin varlığı tek başına örgüt için herhangi bir anlam ifade etmemekte olup, bireylerin aynı zamanda örgüte sadık kalmaları, örgütün hedef ve temel amaçlarını benimsemeleri, örgütsel yapının gerektirdiği şablon içerisinde hareket etme bilincine de erişmeleri gereklidir. Devam eden başlıklarda, örgütsel bağlılığın tanımı, unsurları, boyutları ve bu alanda literatürde ön plana çıkmış olan yaklaşımlara ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir.

5.1.1 Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte ve daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı tarafından ele alındı. 1956'dan beri devam eden araştırma, sadakat konusunda birçok farklı kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü kabulü ve işi ile yaptığı psikolojik bir sözleşme ile başlar. Grup üyesi olarak gelişir, hedefler, amaçlar ve yapmaları gerekenler hakkında bilgi edinir. Bu açıdan, örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle bir kimlik birliği içine girerek yarattığı iktidarın birliğidir (Örücü ve Sezen

Kışlalı, 2014:46). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bireyden örgüte geçişin temel aşamalarından birisidir.

Örgütsel bağlılığın çalışan ve kurum arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş ayrılıkları vardır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımında yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Gül, 2002:38). Kuruluşların varlıklarının sürekliliği, kurum için sahip oldukları bilgi ve becerilerin kullanımıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların çalışmalarını yürütme çabaları ve sahip oldukları yetenekler, kurumların varlıklarını sürdürmek için yeterli değildir. Örgütlerin daha güçlü büyümesi, çalışanların duygusal gücüne bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin yanı sıra iş ve çalışma alanı hakkında da olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. İşgörenlerin örgüte pozitif bir tutumu varsa, organizasyon daha da güçlenir. Bu anlamda örgütsel bağlılık organizasyonlar için çok önemli bir kavramdır (Örücü ve Sezen Kışlalı, 2014:46). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt ve kurumların varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılık, personelin örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder. Örgütsel bağlılığın kurumsal performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığın, işe ya da hizmet kalitesine olumlu katkıda bulunduğunu, işe geç gelme, işe devamsızlık ve iş ayrımı gibi istenmeyen sonuçları azalttığını düşündürmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmakla birlikte, henüz açık bir şekilde tanımlanmamıştır ve kavramların çeşitli açılardan karıştığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, mesleğin sadakat örgütlenmesinde ve çalışmakta olduğu organizasyonda başarılı olması için gösterdiği bir ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Buna ilave olarak örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve işiyle yaptığı psikolojik sözleşme ile başlayan bir süreçtir. Grup, üye olarak gelişir, hedefler, amaçlar ve yapmaları gerekenler hakkında bilgi edinir. Bu açıdan, örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle bir kimlik birliği içine girerek yarattığı bütünlüktür (Gül, 2002:38). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki bireyleri ve örgütü şekillendiren bir etkiye sahiptir.

Çizelge 5.1: Örgütsel bağlılığa ilişkin tanım ve araştırmalar

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan kriterler	Araştırmalar
Yatırımlar	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1931) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır
Davranışlar ve özellikler	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1960); Salancık (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1930); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986), Famhani ve Pnnlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
Çalışan-örgüt amaç uygunluğu	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1931); Angle ve Perry (1931); Bateman ve Strasser (1934) ve Stumpf ve Harman (1934); Reichers (1985); Morris, Lydka ve OCreavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Gül, 2002:39.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Örücü ve Sezen Kışlalı, 2014:46).
- Personel ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan temel kavramlardan birisidir (Wolowska, 2014:129).
- Bir işyerinde çalışanların iş tatminini belirleyen, bireylerin kültürel değerleri ile şekillenen eğilimlerini tayin eden bir kavramdır (Leite vd, 2014:480).

- Çalışanların işe bağlılığı, kariyer, profesyonellik, mesleğe bağlılık gibi eğilimlerinin belirleyicisi olan bir kavramdır (Fornes ve Rocco, 2004:392).
- Personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007:38).
- Personelin işten ayrılma niyeti ile negatif korelasyonu olan, işe bağlılık göstergesidir (Anttila, 2014:5).

Genel olarak tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık bir işletme ya da örgüt içerisinde çalışanların örgüte, işlerine, çevrelerine, mesleki bağlılıklarına ve iş tatminine etki eden, personelin kendilerini örgüte ait olma olarak algıladıkları bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

5.1.2 Örgütsel bağlılığın temel unsurları

Örgütsel bağlılık her şeyden önce bir sürecin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın unsurlarını da bu çerçevede değerlendirmek gerekir. Buna göre örgütsel bağlılığın gelişmesinde öncelikle personelin örgüt içerisinde örgütsel yapı ve örgüt iklimine uyumu gerçekleşmekte, daha sonra örgütün değerlerini kazanmakta ve belirli bir sürenin ardından, bu değerleri içselleştirmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Uyum
- Değer
- İçselleştirme

Uyum sürecinde personel öncelikle iş ortamı, iş arkadaşları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi, örgüt içerisindeki çeşitli paradigmalardan meydana getirdiği ortama uyum sağlamaktadır.

Uyumun sağlanmasının ardından, örgüte ait değerlerin ve normların personel tarafından benimsenmesi aşaması gerçekleşmektedir. Genellikle işe giriş aşamasında gerçekleşen uyum sürecinin ardından değerlerin aktarılmasının etkinlik derecesi, personeli bir sonraki aşama olan, içselleştirme aşamasına taşımaktadır.

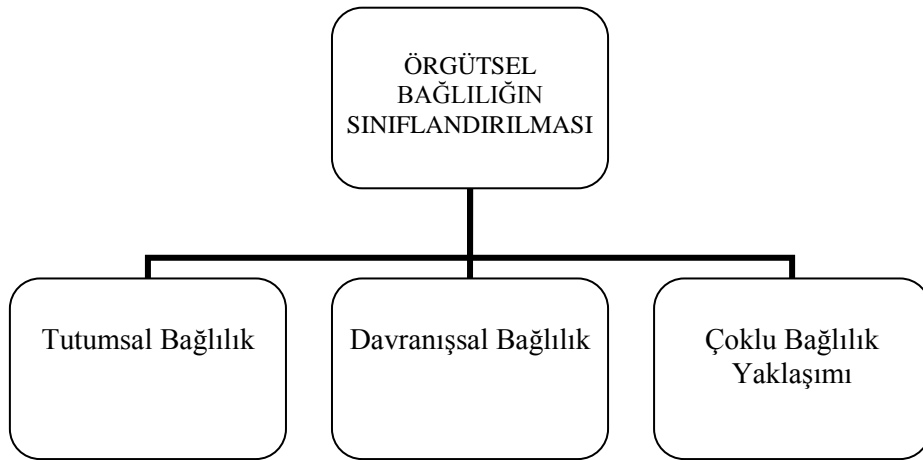
İçselleştirme aşamasında ise artık örgüt içerisindeki birey, örgütün sahip olduğu değer ve normları benimsemiş, özümsemiş ve artık bunları iş yaşamında kullanır hale

gelmiştir. Devam eden başlıklarda, sürece ilişkin bu unsurlarla ilgili genel literatür bilgilerine yer verilmektedir.

Tutumusal bağlılık, personelin kendi örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu tür bir bağlılıkta, meslek kendi değer ve amaçlarına, örgütsel değerlerine ve hedeflerine uygun olmalıdır. Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik bir bakış açısına dayanır. Çalışanların geçmiş tecrübelerine ve normlara uyumlarına göre örgütlerine bağımlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, belirli bir organizasyonda mesleklerin nasıl uzun kaldığı ve bununla nasıl başa çıktıkları kavramlarıdır. Davranışsal sadakat sergileyen meslekler, büyük ölçüde kuruluşun belirli bir faaliyetine bağlıdır (Doğan ve Kılıç, 2007:41). Bu da personelin tutum ve davranışsal açıdan bağlılık düzeyleri ile ilişkilidir.

5.1.3 Örgütsel bağlılık türleri

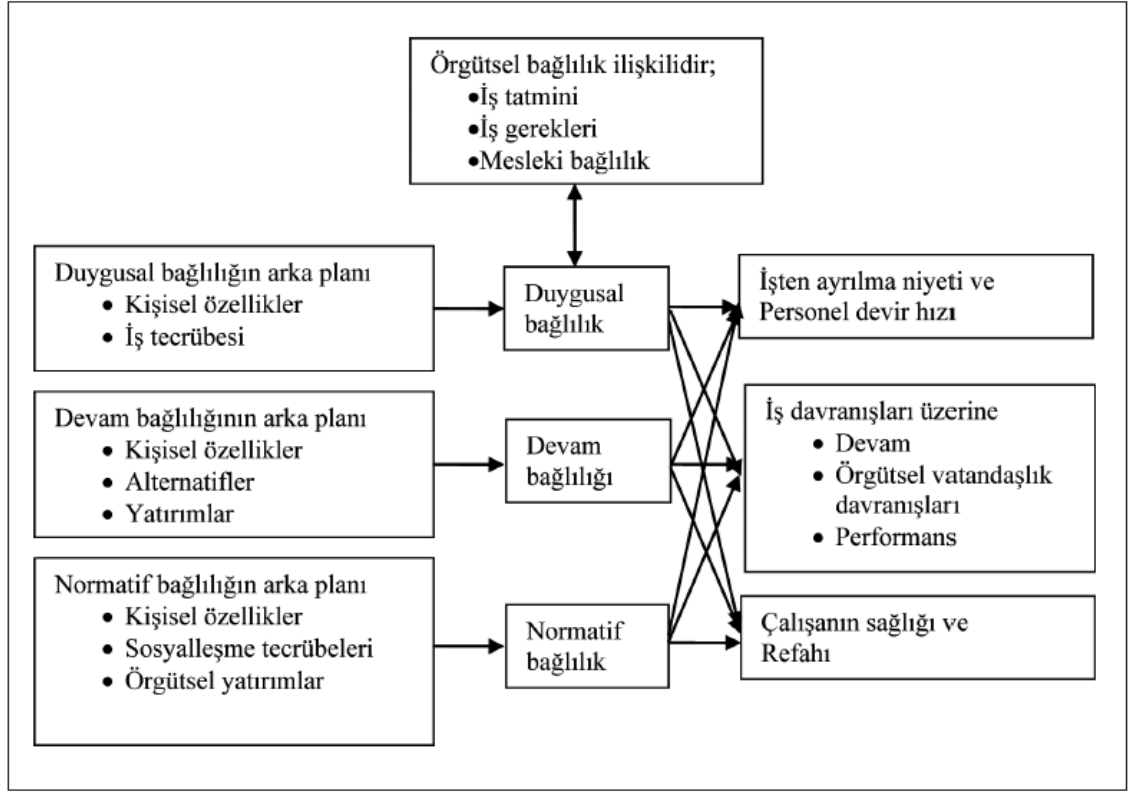
Örgütsel bağlılık, inisiyatifin duygusal bağlılığı olarak tanımlanmakta ve çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimseme anlamında sadakat hissettikleri düşünülmektedir. Diğer araştırmalarda, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinde yaptıkları yatırımlardan kaynaklanan bir taahhüt olarak tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen, bu iki tür örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişlerdir; ilk bağlılık türünü “duygusal bağlılık” ve ikinci tür bağlılık olarak da “süreklilik taahhüdü”. Daha sonra, “normatif veya ahlaki bağlılık” olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklenmiştir (Özutku, 2008:80). Bu sınıflandırmaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 5.1:Örgütsel bağlılık sınıflamaları

Kaynak: Gül, 2002:40.

Süreç olarak örgütsel bağlılığın boyutları ise Şekil 5.2’de ayrıntılı olarak verilmektedir.



Şekil 5.2: Süreç olarak örgütsel bağlılık

Kaynak: Meyer vd, 2002:22; Örucü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014:48.

Duygusal bağlılığın temelinde kişisel özellikler ve yaşanan iş tecrübeleri gelirken, işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Devam bağlılığında ise kişisel özelliklerin yanı sıra alternatif fırsatlar ve kişinin bağlı olmayı seçtiği örgüt için yaptığı yatırımlar gelmektedir. İş devamlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu ifade edilmektedir. Normatif bağlılıkta yine kişisel özellikler ilk sırada yer alırken, bunu sosyalleşme tecrübeleri ve örgütsel yatırımlar izlemektedir. Çalışan sağlığı ve refahı ile doğrudan ilişkili olduğu şekilde gösterilmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili her ne kadar çeşitli türler rapor edilmiş olsa da literatürde büyük ölçüde kabul görmüş olan, önemli bir sınıflama vardır. Bu sınıflamaya göre örgütsel bağlılık duygusal anlamda gelişen, devam etme isteği ile sürdürülen ve normatif bir yapıya dönüşen yapıdadır. Buna göre örgütsel bağlılık türlerini genel olarak aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür:

- Duygusal Bağlılık
- Devam Bağlılığı
- Normatif Bağlılık

Aslında bu sınıflama, örgütsel bağlılığın zaman içerisinde, bir örgüt içerisindeki gelişim sürecini de göstermektedir. Örgütsel bağlılık bu üç farklı türde değil, üç türün farklı oranlarda birleşimi şeklinde görülmektedir. Buna karşın her aşamanın kendisine özgü bazı nitelikleri nedeniyle, bu şekilde bir sınıflamaya gidilmiştir. Devam eden başlıklarda, bu sınıflama çerçevesinde örgütsel bağlılık türlerinin incelenmesine yer verilmiştir.

5.1.3.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, diğer bağlanma boyutlarından farklı olarak, birtakım önemli organizasyonel değişkenlerle tutarlı güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bu boyutun ömrü, diğer ek boyutlarıyla kıyaslandığında bir yapı olarak ikiye katlanır. Örgütsel sonuçların öngörülmesinde duygusal bağlılığın faydası, başka herhangi bir bağlılık türünden farklı olarak, kuruma bağlılığın boyutlarına daha deneysel ve teorik dikkat verilmesi gerektiği anlamına gelir (Örücü ve Sezen Kışlalı, 2014:47). Dolayısıyla duygusal bağlılığı, personelin örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerinin bağlılık düzeyi şeklinde ifade etmek mümkündür.

5.1.3.2 Devam bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerinde yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir taahhüt olarak değerlendirilmektedir. Buna göre çalışanların emek, zaman ve emek gibi başarılarını ve örgüt içinde ayrılmalarıyla birlikte çalıştıkları kurumda harcadıkları statü ve parayı kaybedecekleri düşüncesiyle yapılan bir taahhüttür. Süreklilik taahhüdünde esas teşkil eden organizasyonda kalmak bir zorunluluktur. Rasyonel bağlanma olarak da adlandırılan bu tür sadakatte, örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı düşünülerek, örgüte üyeliğini sürdürme düşüncesi dikkate alınır (Boylu vd, 2007:58). Bu nedenle devam bağlılığında, süreklilik için karşılıklı çıkarların sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

5.1.3.3 Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, duygusal bağlanma kadar güçlü değildir, fakat (ailevi ve kültürel sosyalleşme yoluyla) veya girişten sonra (örgütsel sosyalleşme yoluyla) hüküm süren örgütsel bağıllık normlarının gelişimi ve olumlu sonuçların bir göstergesi olarak ortaya çıkar (Örücü ve Sezen Kışlalı, 2014:48). Çalışanların ahlaki bir görev anlayışına inanmaları ve ayrılmama gerekliliğine bağlı olarak, bir özgüven duygusu olarak kabul edilen bu sadakat, bireylerin sadakat duygularında doğru ve ahlaki inançları etkilidir. Örgütsel bağıllığın bu boyutu, çalışanların yaptıkları iş için sorumluluk sahibi oldukları inancına ve bu nedenle de organizasyonda kalma zorunluluğuna dayanan temel bir çerçeveye oturtulmaktadır. Bu taahhütte, çalışanlar sadakatin önemli olduğuna ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissettiğine inanmaktadır (Boylu vd, 2007:58). Bu nedenle normatif bağıllık aynı zamanda, ahlaki ve sosyal yapıyı da inceleyen bir boyuttur.

5.1.4 Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağıllığı davranışsal bir bakış açısı olarak gören araştırmacılar bağıllığı, bir organizasyonda kalmak için yapılan seçimlerle ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı seçen bir çalışan, mevcut kuruluşun kendisine sunulan sağlık yardımları, kıdemle ilgili faydalar, kurum içi ve örgüt dışı ilişkiler konusunda avantajlarından vazgeçmek zorunda kalabilir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağıllık, kişinin bir organizasyonda kalmayı seçtiği ve alternatif iş fırsatlarına sahip olsa da bu organizasyon için çalışmaya istekli olduğu şeklinde açıklanabilmektedir (Özutku, 2008:80). Bir örgüte bağlanmanın, personelin davranışını etkilemesiyle ilgili aşağıdaki dört argüman öne sürülmektedir (Balcı, 2003:28):

- Hedeflerine ve değerlerine tamamen bağlılar ve örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.
- Kendilerini örgüte aday olan çalışanlar, organizasyonlarına ve organizasyonlarına katkıda bulunmak için genellikle isteklidirler.
- Sadakat ve geri çekilme arasında tutarlı bir ters ilişki vardır.
- Doygunluk, işten ayrılmanın başlangıcında önemli bir belirleyici olmakla birlikte, sürenin uzun olması, işin ayrılmasından ziyade doygunluğun daha güçlü bir yordayıcısıdır.

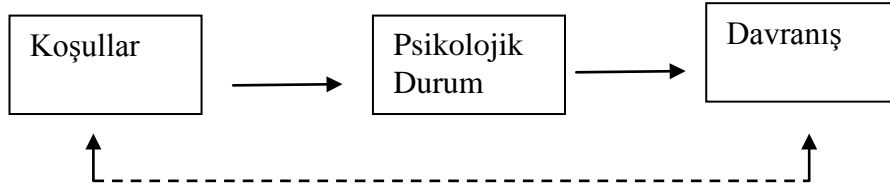
5.2 Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık günümüz modern işletme ve örgüt yönetiminin en önemli konularının başında gelmekte olup, beraberinde bu konuda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kuramsal bağlamda ele alındığında bu yaklaşımların içerik ve yapısal olarak değişiklik gösterdiği görülürken, tutumsal ve davranışsal olarak açıklanılmaya çalışılmıştır. Literatürde önem arz eden ve ön plana çıkan belli başlı örgütsel bağlılık yaklaşımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

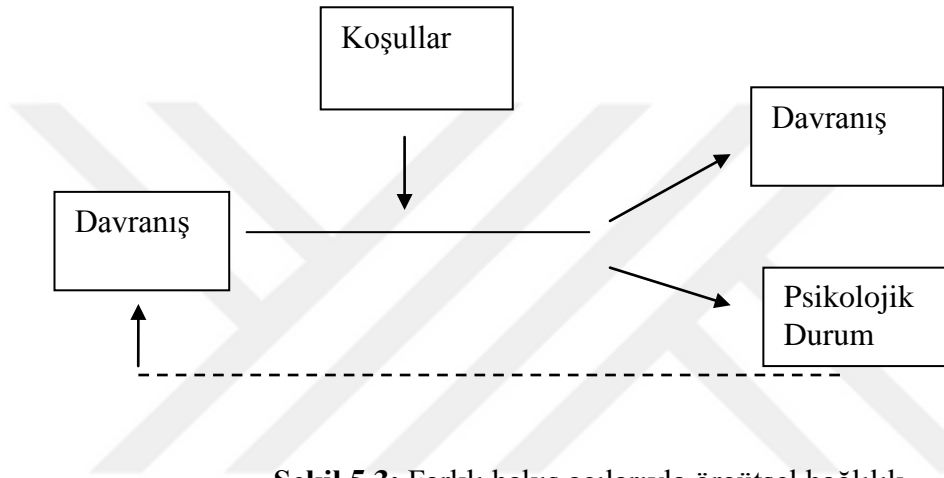
- Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı
- Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bunların yanı sıra aşağıda yer alan şekilde Tutumsal ve Davranışsal bakış açılarıyla örgütsel bağlılık konusu hakkında temel öğeler gösterilmektedir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık tutumlar ve davranışlar bakış açısıyla da ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık duygu tabanlı olarak açıklanırken, davranışsal bağlılık çalışanın örgütte kalıp kalmama seçenekleri ve buna yönelik sergilediği davranışlarla ilişkilendirilmiştir.

TUTUMSAL BAKIŞ AÇISI



DAVRANIŞSAL BAKIŞ AÇISI



Şekil 5.3: Farklı bakış açılarıyla örgütsel bağlılık

Kaynak: Özutku, 2008:81.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel bağlılık yaklaşımında öne sürülen kuramlar, örgütsel adalet ya da örgütsel güven kuramlarına göre daha fazla içeriğe giren, şekil ve içerik açısından daha fazla incelenen kuramlardır. Bunun pek çok sebebi olmakla birlikte, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa doğru gidildikçe, bilişsel unsurların gerek kapsam gerekse sınırlılıklar bazında daha somutlaşmış bir hale gelmiş olmasıdır. Devam eden başlıklarda, bu yaklaşımlar hakkında kısa bilgilere yer verilmiştir.

5.2.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, zorunlu bağlılık, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığı olmaktadır (Kanter, 1968:500; Taş, 2012:12):

Devama Yönelik Bağlılık: Zorunlu bağlılık olarak da bilinen devama yönelik bağlılıkta, çalışanın süreklilik için organizasyona bağlılığı görülmektedir. Örgüt içindeki kişinin rolüne bağlıdır ve bilişsel yönelimleri içerir. Bilişsel yönelim,

nesnelerin ve onların olumlu ya da olumsuz değerlerinin, herhangi bir duygusal ya da normatif değerlendirmeye tabi tutulmadan incelenmesidir. Bir sosyal sistemin bilişsel olarak değerlendirilebilmesi için, sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekir. Kişi sistemde kalma maliyetinden daha yüksek bir sistem bırakma maliyetini, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünmek zorundadır (Kanter, 1968:504).

Kontrol Bağlılığı: Denetim Bağlılığı olarak da bilinen kontrol bağlılığı personelin, kurumun normlarına bağlı olması durumudur. Bu duruma göre birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve kuralları ahlaki açıdan ve kendi mülkleri açısından değerlendirmesi halinde kendi isteklerini yerine getirir. (Kanter, 1968:501; İnce ve Gül, 2005:32).

Kenetlenme Bağlılığı: Yakın ilişki ya da birleşik bağlanma da denilmektedir. Kenetlenme bir grup insan ve bu gruptaki kişilere olan bağımlılıklardır. Uyumluluk, gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her bir üyesinin ilgilenmesi ile ilgili olup, gruba ait olma duygusu, kişiye duygusal bir tatmin sağlayacaktır. Bu elde edilen memnuniyet, kişiyi kuruluşa bağlar. (Gül, 2002:42).

5.2.2 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Goul'un (1988) sınıflandırmasına göre "ahlaki bağlılık" kendisini, kendi başarılarına ve başarısızlıklarına ait olarak görebilen personelin durumuyla açıklanmaktadır. İkincisi " sadakat ", kişinin gösterdiği performansın, faaliyetin sonunda ödül ya da faaliyetin gerçekleştirilmesi için sunulan teşviklerle ilgili olduğu varsayımına dayanarak bir tür değişim olarak tanımlanır. Üçüncü ve son olarak, "yabancılaşma taahhüdü", üyenin kuruluştaki başka bir seçenek olmadığını hissettiğinde ortaya çıkan bir taahhüt olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir bağlılıkta, çalışan kendini tuzağa düşmüş hisseder. Etzioni (1975) gibi Penley ve Goul (1988) da hapisane örneğini bağlılık bağlamında kullanmaktadır (Cengiz, 2001:27-30). Bu nedenle bu yaklaşımda sadakat ve zorunluluk arasındaki çizgi üzerinde daha fazla durulmaktadır.

5.2.3 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Becker (1960:33), sadakat kavramını "devam eden faaliyeti sürdürme eğilimi" olarak tanımlamış ve "bir faaliyetin anlaşılması, kesintinin bedeli, bir taahhüt oluşturacaktır" demiştir (Meyer ve Allen, 1984:372). Bu yaklaşıma göre, bir

organizasyonda çalışmaya devam ederek birey, bu işte zaman, çaba ve efor harcamaktadır. Birey, söz konusu organizasyonda çalışmaya devam ederek, harcayacağı işgücü ve eforu, organizasyonu terk ederse tüketeceğini düşünmektedir (Aslan, 2008:164). Bu da bir çeşit, çıkar bağıllığı ya da pragmatik bağıllık durumuna işaret etmektedir.

5.2.4 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:492-493) örgütsel bağıllığın üç boyut olduğunu, yani bireyin psikolojik bağıllık üzerinden örgütsel bağıllığın uyarlanması, tanımlanması ve içselleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Uyum boyutunun asıl amacı belli dış ödüller almak ve olası cezaları kaldırmaktır. Tanımlamanın boyutu, bireyin kurumun bir parçası olmaya devam etme isteğini ifade eder. Kişi, örgütün üyeleri ile yakından ilgilidir. Kimlik, bireylerin, tutumların ve davranışların kendilerini ifade etmek ve tatmin etmek için diğer örgüt üyeleri ve grupları ile ilişkilendirildiğinde elde edilir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve onlarla özdeşleşirse bağıllık gerçekleşir (İlsev, 1997:12). Buna göre bağıllık daha çok birey ve uyum çizgisi üzerinden değerlendirilmektedir.

5.2.5 Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni (1975) üç bölüm halinde üyelerin yakınlığını görmek açısından örgütsel bağıllığı aşağıdaki gibi ele almıştır (Gören, 2012:46):

- Ahlaki yakınlık: Örgütün amacının, normlarının ve değerlerinin otorite ile içselleştirilip özdeşleştirilmesine bağlı olarak olumlu ve yoğun bir yönelim vardır. Çalışan, işini yapar, çünkü organizasyonun amacını ve organizasyondaki çalışmayı değerli bulur ve hepsinden önemlisi değer görür ve verir.
- Çıkara dayalı yakınlık: Bu tür bir bağıllıkta birey, motivasyonlarını yerine getirme taahhütlerini ayarlar. Çalışan, verilen karşılık için belirli bir günde verilmesi gereken iş ortamına uygun bir taahhüt göstermektedir.
- Yabancılaştırıcı yakınlık: Bireysel davranışlar ciddi şekilde kısıtlandığında, rota üzerinde görünür ve örgüt yönüne doğru bir negatif

yönelimi temsil eder. Bu durumda, birey psikolojik olarak sadık hissetmez fakat üyeliğini sürdürür.

5.2.6 Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancık, her davranışın aynı şekilde bağlanamayacağını belirtmiştir. Kişinin davranışının belli yönleri, bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, belirsiz ve göze batmayan, yapıp yapılmadığında iptal edilemeyen, tersine çevrilemeyen, diğerlerinin önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak taahhüdü etkileyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Hem Becker hem de Salancık, bağlılığı davranışlarına devam etme eğilimi olarak ele almaktadır. Fakat Becker'in yaklaşımı, personelin davranışına olan bağlılığını gösterebilmek için bu davranışı bıraktığı zaman kaybedeceği şeyleri bilmesi ile özdeşleştirmektedir (Gören, 2012:55). Dolayısıyla bağlılık bu noktada, daha pragmatik ve çıkarıcı bir biçime dönüşmektedir.

5.2.7 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık yaklaşımında hem tutumsal ve davranışsal yaklaşımları hem de tamamlayıcı ilişkilerini ele almıştır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, örgütle ilgili mesleğin duygu ve / veya inançlarına ilişkin psikolojik bir durum olarak düşünülmüştür. Modelde “duygusal”, “süreklilik” ve “normatif” taahhüt olarak adlandırılan üç boyut vardır. Duygusal bağlılık, bir kişinin bir duygu, örgütle özdeşleşme ve örgütlenme ile kendi arzuları ve tercihleri arasındaki bağlantıyı ifade eder. Süreklilik taahhüdü, kurumdan ayrılma ile ilişkili algılanan maliyetlerle ilişkilidir. Süreklilik taahhüdü, çalışanlar örgütü terk ederse, organizasyonda kalma maliyetlerini, dezavantajlarını veya faydalarını dikkate alarak kalmaktır. Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık için algılanan ihtiyacı ifade eder. Çalışanların organizasyonda bir görev ve yükümlülük duygusu ile kalmaları ve zorlayıcı bir bağlılık geliştirmeleri gerekmektedir (Özutku, 2008:82). Buna göre bağlılık, üç aşamalı bir süreç ve üç boyutlu bir değeri ifade etmektedir.

Allen ve Meyer, Becker modeli (1960) yan bahis teorisine ve süreklilik taahhüdü olarak maliyet unsuruna olan bağımlılığına dayanır. Süreklilik taahhüdü, örgütün bireyden ayrılma maliyetinin yüksek olduğu dikkate alındığında, örgütün üyeliğinin devamıdır. Bu tür bir sadakatte birey, organizasyondan ayrılamaz; çünkü maliyetleri ve onun için bazı zorluklar bırakıyor. Bu, süreklilik taahhüdü, örgüt yatırımı miktarı ve personel tarafından algılanan alternatif istihdam fırsatlarının sayısı gibi faktörlerle

açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3-4). Buna göre bireyler, örgüt içerisinde süreklilik düşüncesi derecesinde bağlılık göstermektedir.



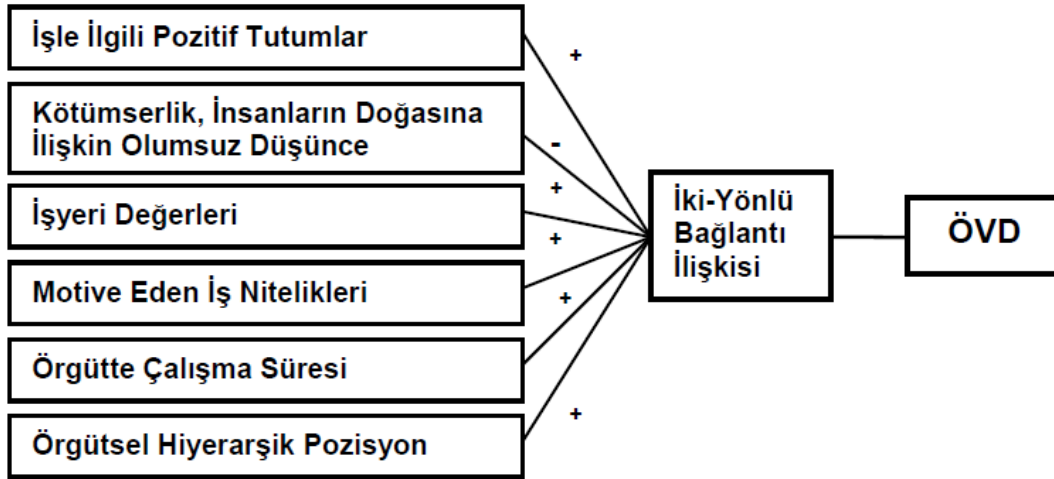


6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, YARDIMCI VE TEMEL KAVRAMLAR, ETKİLEYEN FAKTÖRLER

6.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

İlk olarak 1930'larda Barnard tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, resmi rol davranışları dışındaki “rol-dışı davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilk kez 1983 yılında Dennis ORGAN tarafından tanımlandığı görülmektedir. İdari bilimci Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çalışmaya başladı. Örgüt ile doğrudan ilgili olmayan veya resmi ödül sistemi tarafından net olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak kurumun etkinliğini artıran bireysel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında, komuta dayalı olmayan, örgütsel olarak yararlı, biçimsiz, aynı zamanda şikâyet etme, zamanında bitirme, yenilik yapma ve diğer meslektaşlara gönüllü olma gibi istenmeyen davranışları azaltma gibi kavramlardan bahsedilmektedir (Karaman ve Aylan, 2016:36). Dolayısıyla geçmişi eskilere dayanan, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan gönüllü bireysel davranışlardır, ancak örgütsel işlevini bir bütün olarak verimli bir şekilde yerine getirmeye yardımcı olur. Gönüllülük kavramı, böyle bir davranışın, bireyin rolünün veya resmi işin tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığını, daha ziyade kişisel tercihiyle ifade ettiğini belirtir. Örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanması gereken bir davranış, doğrudan veya resmi olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir ödül sistemi tarafından yönlendirilmelidir. Başka bir deyişle, örgütsel vatandaşlık, çalışanın kendi iradesiyle, iş sözleşmesiyle açıkça belirtilmeyen ve herhangi bir ödül veya ceza sistemine dayanmayan bir davranış olmalıdır (Akbaş, 2010:173). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iki yönlü bir bağlantı içerisinde olup, Şekil 5.1'deki gibi modellenmektedir.



Şekil 6.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Modeli

Kaynak: Akbaş, 2010:173.

Smith, Organ ve Near (1983) ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını bulmuştur. Bu davranışlar, çalışanların organizasyonda çalışan diğer kişilere yardım etme istekliliği veya kurumun sorumluluk ve sorumluluk bilincinin ötesine geçme isteği olarak tanımlanır. Borman ve diğ. (1983) ise, başarılı performansın teknik yeterliliğe göre daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bir askeri etkinlik modeli önermektedir. Bu model, askeri çalışma ortamlarına atıfta bulunularak, örgütsel etkinliğe katkı sağlamada takım çalışmasının, disiplinin ve bağlılıkla ilgili davranışların önemine odaklanmaktadır. Yine Brief ve Motowidlo (1986), yakın-ilişkili bir kavram olan toplum-yanlısı örgütsel davranış kavramını ortaya koymakta ve kavramı, kişilerin, grupların ya da kuruluşların refahlarını artırma niyetiyle sergiledikleri davranış olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2011:6). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık, üzerinde pek çok farklı yaklaşımın olduğu bir kavramdır.

Tarihsel süreçte örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimi incelendiğinde, tutumlar önemli bir rol oynamaktadır. Kağıtbaşı'na (2012) göre, tutum bireye atfedilir ve onu, bir psikolojik nesne ile ilgili duygu, düşünce ve davranışları düzenli bir şekilde oluşturma eğilimi olarak tanımlar. En basit haliyle, algıyı, algılanan kişi doğrultusunda yarattığı düşünce, duygu ve inançların toplamı biçiminde tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996). Bireylerin tutumlarının ön planda olduğu, Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimi Çizelge 6.1'deki gibidir.

Çizelge 6.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşturan Boyutların Literatürdeki Gelişim Özeti

Organ (1988; 1990)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Moorman & Blakely (1995)	Podsakoff vd. (2000)
-Diğerlerini düşünmek, -Nezakete dayalı bilgilendirme, -Destekleme, -Barışı koruma -Gönüllülük ve centilmenlik		-Çalışma arkadaşlarına yardım -Diğerlerine yardım etmek, birlikte çalışma	-Kişiler arası yardımlaşma	-Yardım davranışı
	-Örgütsel Sadakat -Örgütsel itaat	-İyi niyetin yayılması	-Sadakatin artışı	-Örgütsel sadakat -Örgütsel kabullenme
-İleri görev bilinci		-Yapıcı önerilerde bulunmak	-Personel çalışkanlığı, -Bireysel inisiyatif	-Bireysel inisiyatif
-Örgütün gelişimine destek olmak		-Örgütü korumak -Kendini geliştirmek		-Örgütün gelişimine destek olmak -Bireysel gelişim

Kaynak: Zafer ACAR; “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt.7, No.1, 2006, s.6.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili tanımları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü

yardıma etme gibi davranışları içeren bir kavramdır (Karaman ve Aylan, 2016:36).

- Refahları artırma niyeti ile kişilere, gruplara veya örgütlere karşı sergilenen davranışlardır (Çetin, 2011:6).
- Çalışanların örgüt içerisindeki kendilerine verilen rol ve sorumlulukları doğal ve gönüllü olarak yapmalarını ifade etmektedir (Tambe ve Shanker, 2015:138).
- Doğrudan ya da dolaylı olarak formel ödül sistemiyle ilişkili olmadan, ihtiyari davranışlarla örgüt içerisindeki işlerin yerine getirilmesidir (Organ, 1997:86).
- İşin ya da görevin yerine getirildiği ortamda, sosyal ve psikolojik çevrenin vermiş olduğu destektir (Zhang, 2011:3).
- Bir örgüt içerisindeki çalışanların rollerini yerine getirme biçimi ile örgüt ile özdeşleşmesi arasındaki sınırı ifade etmektedir (Muthuraman ve Al-Hazi, 2017:413-414).
- Gönüllü davranış, iyi bir nefer olma, gönüllü olma, örgütsel etkileşim gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Hassani vd, 2013:453).
- Personelin aktif olarak yapılan işe katılımlarının bir göstergesidir (Tanaka, 2013:9).

Kısaca özetlemek gerekirse örgütsel vatandaşlık, bir örgüt içerisinde personelin kendilerini o örgüte ait olarak hissetmeleri, örgüt içerisinde kendilerine verilen görevleri doğal bir görev gibi görerek yerine getirmelerinin bir göstergesidir.

6.2 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanacak bir davranışın örgütlenmesi, ödül sisteminde doğrudan ve resmen ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olmalıdır. Örneğin, bir satış görevlisinin iş bilgisi ve becerisini belirli bir düzeyde tutması ve işletmenin yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki kararlılığını göstermesi beklenebilir. Ancak, bu standartların üstesinden gelmek için herhangi bir baskı yoktur. Bununla birlikte, birçok satış temsilcisi satış hacmini artırmak için ekstra çaba harcar. Ancak, ücret ve promosyon fırsatları satış

hacimlerine bağılı olduğu sürece, satış hacimlerini artırmak için gönüllü çabaların örgütsel vatandaşlık kriterlerine uymadığı belirtilmelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün bir bütün olarak işleyişini geliştiren davranışları temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımı burada önemli bir niteleyicidir. Tek başına birçok örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun genel performansını geliştiremeyebilir (Karaman ve Aylan, 2015:36). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışını bir bütün olarak ele almak gerekir.

Kişinin samimi duygular ve iyi niyetle yaptığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kapsamında herhangi bir dış ödül beklentisi yoktur. Örneğin, eğer bir personel, işini yapmakta zorluk çeken bir meslektaşına yardım ediyorsa, kendisi yapmak istemiyorsa, işini kendisi tamamlamak için uzun bir süredir görevliyse veya onun resmi iş tanımının bir parçası değilse, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gerçekleşmektedir (Sezgin, 2005:320).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği söylenen örgütsel iletişim düzeyini belirleyen kurum içi var olan iletişimdir. Diğer taraftan iletişim, insanların bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşarak birbirlerini anlamalarını sağlayan süreçleri, insanları, örgütleri ve toplumu bütünleştiren bir olgudur. Bu bağlamda örgütsel iletişim; paylaşılan değerler, ideoloji, çevre ve insanlar hakkında bilgi ve rol ilişkilerinin bir özetidir. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu söylenen örgütsel kültür ve iklim, örgütsel güven seviyesi, çalışanların örgütsel sadakati gibi birçok unsur olumlu veya olumsuz etkilediği bildirilmektedir (Uslu ve Balcı, 2012:465-466). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık, kurum içerisindeki örgütsel iletişimi sağlayan önemli bir kavramdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performans üzerindeki etkilerini, iş tatmini, farklı bireysel yeterlilikler, organizasyondaki çalışma süresi, örgütsel konum vb. etkilerini tanımlayan çalışmalar, değişkenlerin etkileri de dahil olmak üzere birçok araştırmayı destekleyerek geliştirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililik üzerindeki etkisinin bir takım olası nedenleri Podsakoff ve MacKenzie tarafından aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akbaş, 2010:150-151):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerde çalışma arkadaşlarının verimliliğini artırabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetsel verimliliği artırabilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların daha verimli alanlarda kullanılmasına olanak sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sınırlı kaynakların gereksiz alanlara harcanmasını önler.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma grupları ve takım üyelerinin faaliyetlerinin koordine edilmesinin etkin birtakım araçlarını sağlayabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün daha yüksek niteliklere sahip işgörenleri kendine çekebilmesine ve niteliklere sahip işgörenlerin örgütte kalmalarına olanak sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansın istikrarına katkı yapabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırabilir.

6.3 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları

Bir kurum için çalışanın gönüllü olarak yaptığı davranışları içeren örgütsel vatandaşlık temel olarak literatürde beş boyutta ele alınmıştır; Özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem.

6.3.1 Özgecilik

Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir şekli olarak görülmektedir. Kavramsal olarak, diğerlerine gönüllü olarak yardım etme ya da işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engelleme biçimindeki davranışlar, yardımcı davranışlar olarak görülür. Gönüllü yardım davranışları, özgecilik, arabuluculuk, kişilerarası yardım ve kişisel kolaylaştırma gibi çeşitli biçimlerde literatürde çeşitli boyutlar tanımlanmıştır. Öte yandan, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını engelleme biçimindeki davranışlar, bunun için alınan tedbirler de özgecilik kapsamına girmektedir (Çetin, 2011:22-23). Dolayısıyla özgecilik, gönüllü olarak kendinden bir şeyler katmayı ifade etmektedir.

6.3.2 Vicdanlılık

Çalışanların kendi davranışları tarafından kabul ve içselleştirilmesi, vicdani davranışın temelini oluşturur. Örneğin, çalışanların mesai saatleri içinde yapmaları gereken bir işi bitirememeleri durumunda, herhangi bir zorlama olmadan işi bitirme isteği ya da işe gelme zamanı gibi durumlar vicdani davranışlar olarak düşünülebilirler. Bu davranışlar, işi yapmak için gereken rol davranışlarını ve minimum rol gereksinimlerinin ötesindeki çabaları ve daha fazla yapma niyetini gösterir. Bu bakımdan, vicdani davranış, çalışanların örgütün yararına olan tüm çabaları için kendi istekleri doğrultusunda fedakârlık etmelerini içerir (Çetin, 2011:28). Diğer bir ifadeyle vicdanlılık, çalışanların işyerinde, örgüt ya da kuruma karşı sorumluluk bilinçlerini yükselten bir işleve sahiptir.

6.3.3 Centilmenlik

Centilmenlik, şikâyet etmemek ve sıkıntı verici olaylara karşı hoşgörülü davranmak, meslektaşlarına şikâyette bulunmamak gibi davranışları içerir. Ayrıca örgütün imajını korumak, örgütü eleştiriye karşı savunmak, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003:96). Podsakoff ve arkadaşlarına (2000) göre, “iyi beyler” sadece başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyet etmemektedirler, hatta mevcut durumdaki olumlu tutumları geliştirmeye çalışmaktadırlar, başkaları tarafından takip edilmediğinde rahatsız edilmemektedirler. Kişisel önceliklerini, kendi kişisel fikirlerini feda etmeye ve kullanmayı reddetmeye isteklidirler. Bu kavramda, MacKenzie ve arkadaşları tarafından, 1991, diğerleri tarafından yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimindeki bağlamları ve farklılıkları göstermektedir (Erdem, 2003:18). Dolayısıyla centilmenlik, bireylerin zorlukları karşılayabilme derecelerinin bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Centilmenlik, vatandaşlık davranışının önemli bir biçimi olarak görülür. Bu durum, kaçınılmaz zorlukları ve zahmetli görevleri tolere etme arzusu şeklinde ortaya çıkan bir davranıştır. Centilmen personeller çeşitli zorluklarla karşılaştıklarında şikâyet etmezler. Aksine, kendi iradesine uymasa da tavsiyeleri duyulmadığında rahatsız olmayan, kişisel çıkarlarını iş grubunun iyiliği için bırakan ve kimlerden olursa olsun olumlu tutumlarını sürdüren insanlar olarak tanımlanır. Kişisel olarak fikirlerinin ret

edilmediklerini algılamaz (Çetin, 2011:23). Diğer bir ifadeyle centilmenlik, yüksek kabul etme hoşgörüsünü gerektirmektedir.

Çalışma ortamını diğer ortamda savunmak, iş dünyasının itibarını korumak, pazarda iyi haberleri duyurmak, yanlış anlamaları düzeltmek, kurumun menfaatlerini yöneticiler olmaksızın korumak gibi davranışlar centilmenlikte de geçerlidir. Centilmenlik problemleri, işten ayrılmak istemeyi sürekli olarak ifade ederek, örgüt ve iş hakkında olumsuz duygulara neden olmaktadır (Elçi, 2005:31). Centilmenlik diğer bir bakış açısına göre, çalışanları işlerine tutunduran bir fonksiyona sahiptir.

6.3.4 Nezaket

Organizasyonda karar almada bu kararlardan etkilenme potansiyeline sahip olan tüm taraflar göz önünde bulundurularak, görüşlerini almak, çalışan haklarını gözetmek ve ortaya çıkabilecek sorunlara yapısal olarak yaklaşmak gibi eylemler, nezaketçi davranışlar olarak değerlendirilirler. Örneğin, bir kuruluş içindeki bölümler birbirlerinin düşüncelerini bir iş için yapmaları ve ortaya çıkabilecek sorunlara ortak çözümler üretmeleri için nezaket tutumları arasında sayılmaktadır. Podsakoff ve diğ. (2000), saygılı davranışları, organizasyondaki meslektaşlar ve yöneticiler ile sorunların paylaşımı şeklinde ortaya çıkan ve bu sorunları çözmelerine yardımcı olan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Nezaket davranışları ve alternatif davranışlar, yardım temelinde birbirlerine benzer. Öte yandan, alternatif davranışlarda yardımcı olma süreci, sorun ortaya çıktıktan sonra, çözelti aşamasında reaktif bir biçimde sergilenmektedir; nezaket davranışlarına yardım etme süreci, sorunlar ortaya çıkmadan önce proaktif olarak başlar. Nezaket davranışlarına bakmak, gelecekteki problemleri önlemek için sergilenen davranışların bir yansımasıdır (Çetin, 2011:31-32). Nezaket sayesinde, problemlerin ortaya çıkması engellenir ve ortaya çıkan problemler daha kolay çözülür.

Nezaket, personelin örgüt içinde gerçekleştirdikleri iş nedeniyle birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunma, yaptıkları işlerin birbirlerini sürekli olarak bilgilendirmeleri veya aldıkları kararlar gibi olumlu davranışları ifade eder. Başka bir deyişle, bir problemin önlenmesinde başkalarına yardım etme biçimindeki tüm jest davranışlarını içerir (Erdem, 2003:25). Bu sayede gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlar önlenmekte ve zamanın daha etkin kullanılması sağlanmaktadır. Bu nedenle, düşünme ve diğerlerine yardım etme davranışları, resmi görev dışındaki performans düzeyini

etkileyen faaliyetler içerdiği sürece, nezaket temelli bilgilendirme, gelecekteki olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004:20). Buradan hareketle nezaketi, işletme ya da örgüt içerisinde bireyler arasında problem çözücü bir fonksiyona sahip olan yönetsel bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olarak görmek mümkündür.

6.3.5 Sivil erdem

Sivil erdem altındaki davranışlar, organizasyon gelişimini destekleyen davranışlardır. Örgüt içindeki toplantı ve faaliyetlerde gönüllü olarak yer almak, örgütsel sorunlara çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgi toplamak, sivil erdem davranışlarının örnekleridir (Özkalp, 2003:96). Bu noktada, erdemli olma kavramına da değinmek gerekir.

Erdemli olmanın tanımı üzerine yapılan çalışmaların merkezi politik olarak sorumlu bir hayata katılmadır. Erdemli olma kavramının açıklamalarındaki "sorumluluk" kelimesi, bu kavramın tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir. Diğer bir deyişle, erdemli olmak, "örgütün siyasal hayatında aktif ve sorumlu bir şekilde yer aldığı" söylemektir. Örgüt içindeki toplantılara düzenli olarak katılma ve örgütün yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma gibi davranışlar verilebilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışmalarına verilen destek, erdemli olmanın önemini anlamak için güçlendirilecektir (Erdem, 2003:27). Bütün olarak sadakat ve makro düzeyde ilginç bir ayrım ifade eden bir boyut olsa da organizasyonun yönetimiyle ilgili bir kavramdır. Ayrıca, politik konulara dikkat çekmek, örgütün stratejisi ile ilgili bazı fikirleri desteklemek, çevreyi fırsat ve tehditlere karşı izlemek ve örgütün çıkarlarını gözetmek gibi faaliyetlere aktif olarak katılmayı ifade etmektedir. Bu boyut, aynı zamanda, vatandaşın topluma karşı sorumluluk olarak algıladığı ve içinde yer aldığı toplumdan algıladığı ve kendisini sorumlu hissettiği davranış biçimleri vatandaşlık davranışı olarak görülür (Çetin, 2011:24). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık, yönetim de dâhil, bir sorumluluk bilincinin ifadesidir. Bunun yanında kurumun sürekli gelişmesi de örgütsel vatandaşlık ile ilişkilidir.

Kurumun sürekli gelişmesine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak isteyen bireyler, görevlerinde olmasalar bile, kurum imajını şekillendirmeye yardımcı olacak faaliyetlere ilgi duyarlar veya katılmak isterler. Bu bağlamda, kurumlarındaki gelişmelere uyum sağlama, kurumdaki değişimleri takip etme ve bu değişikliklerin başkaları tarafından kabul edilmesini sağlamaya yönelik çabalar da söz konusudur

(Elçi, 2005:32). Buradan hareketle, örgütsel vatandaşlığın sadece personelin görevleri ile değil, görev dışındaki sorumluluklarını da içerdiği ifade edilebilir.

Örgütsel katılım konusunda, ilk olarak Graham (2000) tarafından da atıfta bulunulan sivil erdem davranışı, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılma isteklilikleri ve kendi örgütlerinin bir parçası olarak görmeleri için kendi inisiyatiflerinin sonucu olarak sorumluluklarını kabul etmelerini ifade etmektedir. Sivil adalet davranışlarının oluşumunda kişisel inisiyatife sahip olmak; kişisel düşüncenin açıklanması için önemlidir ve ilgili yönetim konularına katılım, düşünceleri kolayca ifade etme, iddialı fikirler öne sürmek ve onları savunmak gibi sivil erdem davranışlarının ortaya çıkmasında temel bir rol oynar (Çetin, 2011:34). Bu nedenle sivil erdemi aynı zamanda, yönetim fonksiyonlarına katılım süreci olarak da nitelendirmek mümkündür. Kısaca sivil erdem, çalışanların kendi görevlerinin yanında, örgüt için gerekli yönetsel kararlar hususunda aldıkları sorumlulukları içermektedir.

6.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı içerik genişliği, etki alanının çeşitliliği ve sürdürülebilirliğinin anlaşılabilmesi için başka yardımcı kavramlarla da açıklanmasına çalışılmıştır. Sosyal değişim kuramı, eşitlik kuramı, lider-üye etkileşim kuramı, karşılıklılık kuramı bu kuramlardan bazılarıdır.

6.4.1 Sosyal değişim kuramı

Toplumsal değişim, toplumun farklılaşmasını ve toplumun dünya görüşü ve yaşam tarzı üzerindeki etkisini içerir. Toplumsal değişim, "zaman içinde bir toplumda gözlemlenebilen ve toplumun sosyal örgütlenmesinin yapısını veya işlevlerini sürekli ve radikal bir şekilde etkilese de geçici olarak değil, toplum tarihinin gidişatını değiştiren bir değişim" olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal değişim, her şeyden önce, zamana bağlı, kesintisiz ve kolektiftir ve bu nedenle de sosyal düzensizlik, sosyal evrim ve sosyal etkinlik dışında sosyologlar tarafından dikkate alınır. Toplumsal değişimin zaman çerçevesi, kesintisizliği ve kolektif doğası, toplumsal değişim kavramının sınırlarını kesin olarak tanımlar. Sosyolojinin değişimi ile ilgili olarak, bir kısmı ritim işaret eden, bazıları evrim, devrim, büyüme, gelişme, modernleşme, batılılaşma vb. değerler içerir (Doğan, 2010:31). Bu bakımdan örgüt

içerisindeki personelin örgütsel vatandaşlık bilincine erişmesi, sosyal değişim kuramının da bir parçasıdır. Bireyler sosyal anlamda da kendilerini o örgüte ilişik hissederek sosyal bir değişim yaşamaktadır.

6.4.2 Eşitlik kuramı

Adams'ın Eşitlik Teoreminde, girdi-çıkı oranı dengelendiğinde, kişi doyunluğa ulaşır. Daha fazla veya daha az ödül verildiğinde, birey rahatsız olur ve bu bireyin doyumsuz olmasına neden olur. Başka bir deyişle, hak ettiğinden daha fazla ödül alan bireylerde suçluluk duygusu, hak ettiğinden daha az ödüllendirilen bireylerde haksız tutumlara neden olmaktadır. Sonuç olarak, dengesiz ve tutarsız durumlar, bireyde çelişkiye neden olmakta, zihnine rahatsızlık getirmekte ve fiziksel / psikolojik tazminat talep gibi sonuçlara neden olmaktadır. Adams (1963) ayrıca eşitsizlik durumunda iki duyu olabileceğini belirtmektedir. Birincisi, eğer bir kişi diğerlerinden daha az ödüllendirildiğini düşünürse, düzeltmek için bir şeyler yapmaya motive olacaktıdır; Kendisinin başkalarından daha çok ödüllendirildiğini düşünürse suçlu hisseder (Çevik Kılıç, 2016:198). Bu nedenle eşitlik kuramının, örgütsel vatandaşlık bilinci ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmek gerekir. Vatandaşlık her şeyden önce bir eşitlik ilkesi üzerinde kurulan olgudur. Örgüt içerisinde eşitliğin olmadığı durumlarda, vatandaşlık bilincinin gelişmesinin güç olacağı ifade edilebilir.

6.4.3 Lider-Üye etkileşimi kuramı

Geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE), üst ve alt arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı ele alır. LÜE teorisine göre, alt grup yöneticileri tarafından grup içi ve dışı grup olarak iki ayrı sınıflandırma yapılır ve gruptaki personellere daha fazla sorumluluk ve ödül verilir. Lider üye etkileşiminin etkisini belirlemek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir ve genel lider üye etkileşim çalışmalarında dört boyutun dikkate alındığı görülmektedir. Bunlar; etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı. Lider üyenin etkileşimi, lider ve astı arasında yüksek ve pozitif bir ilişkiye sahipse, bu durum çalışanların performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Uğurluoğlu vd, 2013:1-2). Dolayısıyla lider ile üye arasındaki ilişki, personelin performansını pozitif yönde etkileyen ve vatandaşlık bilinci geliştiren bir kavramdır.

Graen ve Uhl-Bien lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört aşamayı ayırmıştır. İlk aşamada, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bu aşamada görülmektedir. Bu aşamada odak, “grup” ve “grup dışı” şeklinde farklı olan ikisinin tanımlanması üzerinedir. Genel çıkarların paylaşılması açısından iyi olarak nitelendirilebilecek lider (ya da yönetici) ile etkileşim içinde olan alt liderin gözünde bir “grup içi” üye olarak görülür. Öte yandan lider ve paylaşım ile daha az genel bir anlaşmaya sahip olan ve bu nedenle grubun üyeleri için daha az sempatik olan bir alt grup "grup dışı" olarak kabul edilir. İkinci aşamada odak, lider-üye ilişkilerinin doğası ve bununla ilgili sonuçlar üzerinedir. Üçüncü aşamada, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin gelişimi ve tanımlanması dikkat çekicidir. Böylelikle dikey ikili işbirliğinin oluşturulmasına yönelik öneri yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Dördüncü aşamada, lider-üye etkileşimi analizi dikeyden gruba ve örgütsel seviyelere kaymıştır ve sistem düzeyinde analiz perspektifine yol açmıştır. Bu aşamada, önceki aşamalardan elde edilen bulguları bütünleştirerek örgüt sistemi içerisinde ikili ilişkilerin nasıl organize edileceği araştırılmıştır. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki aşama son gelişmelerdir ve bu aşamalarla ilgili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek kaliteli etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin incelendiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu değerlendirilir ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantılar incelenir (Özutku vd, 2008:194-195). Lider ile üye arasındaki bu ilişki basamakları, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık bilincinin gelişmesi sürecinde de etkili olan önemli bir mekanizma görevi görmektedir. Bu nedenle lider üye ilişkisinin örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

6.4.4 Karşılıklılık kuramı

Bu teori, insanların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışların karşılıklılığa dayalı olduğunu ve insanların kendileri için iyi olduklarında ötekine iyi davranmak zorunda olduklarını düşündüklerini varsayar. Aselage ve Eisenberger (2003), işverenlerin çalışanlarına verdikleri vaatleri yerine getirmede zorluk çektikleri ya da bu sözlerin tam olarak çalışanların beklediği gibi yerine getirilmediğini mütekabiliyet teorisine göre açıklamaktadır. Bu durumda, çalışanların militan sorumluluklarında ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde bir düşüş yaşayacaklarını, böylece bu normun psikolojik sözleşme teorisinin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Topaloğlu ve

Arastaman, 2016:27). Karşılıklılık kuramı aynı zamanda, örgüt içerisindeki üyeler arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında, örgüt vatandaşları arasındaki ilişki belli bir çıkar ilişkisi üzerine kurulacağından, örgütsel vatandaşlık ile karşılıklılık ilkesi arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

6.5 Örgütsel Vatandaşlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde bireyi barındıran ve gönüllülük içeren bir yapıya sahip olması sebebiyle birçok faktörden etkilenebilmektedir. İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri, yönetici desteği, örgüt kültürü etkileşim bağlamında sayabileceğimiz etkenlerin başında gelmektedir.

6.5.1 İş tatmini

İş tatmini birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. Bullock'a göre, çalışma, tatmin edici bir çalışma ile ilgili çok sayıda arzu edilen ve deneyim dengesine yol açan bir tutum olarak görülmektedir (Şimşek, 1995:91). Vrom, iş tatmini kavramını, çalışanların algı, duygu ve davranışlarıyla ilgili çok çeşitli iş tutumlarının ölçüsü olarak görmektedir (Şimşek, 1995:92). Eren, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve birlikte çalışmaktan hoşlanan iş arkadaşları ve meslektaşları tarafından yaratılan mutluluk olarak tanımlar (Wanous and Lawyer, 1972:95-105). Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Davis, 1988:96). Dolayısıyla iş tatmini, bir örgüt içerisindeki çalışanların işleri ile ilgili duydukları mutluluk ve memnuniyetin derecesi olarak nitelendirilebilir.

İş tatmini, işin özellikleri ve personelin istekleriyle eşleştğinde, mesleğin memnuniyetine ilişkin ortaya çıkan bir olgudur. İş tatmini, bireyin olumlu ve keyifli bir duygu olarak değerlendirme yapmasının bir sonucudur. İş tatmini, "bireyin bilinçli veya bilinçsizce ulaşmak istediği bir şey" olarak tanımlanan "değerlerin" bir işlevidir. İş hayatında elde edilen "değerlerin önem düzeyi" ne kadar yüksek olursa, iş tatmini de o kadar yüksektir. Bu nedenle, işletmelerin en önemli kaynağı haline gelen personelin motivasyonunu ve iş tatmin düzeyini korumak modern yönetim tarzını benimseyen işletmelerin insan kaynakları departmanlarının öncelikli görevleri arasındadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:253). Diğer bir ifadeyle iş tatmini, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanılmasında, bireylerin daha yüksek performansla

çalışmalarında hayati öneme sahip bir kavramdır. Bireyler bu sayede kendilerini mutlu ya da tatmin olduğu yere ait hissedecek, örgütsel vatandaşlık bilinci gelişecektir. Bu nedenle iş tatmininin, örgütsel vatandaşlığı etkileyen önemli bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür.

6.5.2 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, özellikle yönetim alanında büyük önem kazanan bir kavramdır. Çünkü örgütsel adalet, kurum ve kuruluşlarda çalışan kişilerin kişisel tatminleri için temel bir gerekliliktir. Organizasyondaki çalışanların tüm kurallara eşit olarak erişebilme durumudur; eşit çalışma için eşit ücret, izin ve sosyal fırsatların eşit kullanımı konularında geçerli olmak üzere var olan talepleridir. Ancak, bu çıktılar sadece çalışanların adalet algılarının merkezinde değil, aynı zamanda örgütlenme kurallarının, bu kuralların uygulanma biçiminin ve bireyler arasındaki etkileşimin merkezindeki çıktıları ve karşılaştırmaları da vardır. Ekonomik değerlerin paylaşılmasında adil olmanın yanı sıra, örgütsel adalet, idarenin izlediği politikaların da adil olduğu anlamına gelir ve çalışanların kişilikleri ve kültürel değerlerine saygılı olmayı, ilişkilerini hiçbir ayırım gözetmeksizin geliştirmeyi öngörür (Yüksekbilgili vd, 2015:46). Örgütsel adalet bu nedenle, örgütsel vatandaşlığın gelişmesi için gerekli olan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.5.3 Örgütsel güven

Örgütlerde güvene dayalı ilişkiler kurmak, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak kuruluşlarına güvenmek; Örgütlerinde duygusal olarak önemli olan, kendilerini örgütlerinde tanımlayan, çalışmalarından memnun olan ve örgütlerinden ayrılmak istemeyen çalışanlar örgütsel güvene sahiptir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkması için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine olan güvenlerini etkileyen faktörleri ve güveni ortaya koyan nedenleri anlamak gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003:140). Bu nedenle örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkilerde hayati öneme sahiptir.

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar literatürde incelendiğinde, kurumda güven ortamının varlığının işletme için birçok olumlu sonucu olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin kurum içindeki işbirliğini ve performansı artırdığı da gözlenmektedir. Schockley-Zalabak ve diğ. (2000) örgütsel güven ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve yönetici tarafından aktarılan bir akıl, inanç gibi çeşitli örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Örgütlerin yoğun

rekabetle karşılaştığı karmaşıklık ve belirsizlik bağlamında örgütsel güven, geleneksel hiyerarşik güç ve örgütsel eylemleri kontrol etme baskısından daha uygun bir mekanizma olarak görülmektedir (İbrahimoğlu vd, 2011:300). Dolayısıyla örgütsel güven, bir örgüt içerisindeki üyelerin kuruma, yönetime ve çalışma arkadaşlarına olan güveni ifade ettiğinden, vatandaşlık bilincinin oluşmasında tüm çevre ile olan ilişkileri düzenlemektedir.

6.5.4 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşla bir güç birliği yaratma derecesidir ve bunu örgütün bir parçası olarak hisseder. Örgütsel çıkarlara göre hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır. Bireyin, faaliyeti göz önünde bulundurmadan örgütün amaç ve değerlerine duyduğu duygusal bağlıdır. Bireye karşı sadakatin tutumu ve çalışanın kuruma karşı hissettiği sadakatin gücünün ifadesidir (Bozkurt ve Yurt, 2013:123). Örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki bireyleri çevreleri, yönetim ve iş arkadaşları ile birbirine bağlayan önemli bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık genellikle işe bağlılık, sadakat ve örgütsel değerlere olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır: itaat, dâhil etme ve kimlik kazanma. İtaat sürecinde, kendini tanıtmak için insanın bireye karşı olan etkisini kabul eder ve dâhil olmaktan gurur duyar (Okçu, 2011:13). Dolayısıyla örgütsel bağlılık fiziksel bir süreç değil, psikolojik bir uyumu ifade etmektedir.

Organizasyon çalışanları, kendi amaçlarına ulaşabilecekleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışırlar ve örgütlenirler. Bu nedenle, organizasyonel hedefleri benimsemek ve çalışanların üretkenliği açısından örgütsel bağlılığı sağlamak önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki en önemli itici güçtür (Bozkurt ve Yurt, 2013:126). Örgütsel bağlılık, örgütün korunması ve savunmasının yanı sıra örgütsel amaçların desteklenmesi ve takibini de içerir, ancak bunlarla sınırlı değildir. Bağlılık temel olarak örgütü dışarıdan destekleyen, örgütü dış tehditlere karşı koruyan ve savunan, hatta olumsuz durumlarda bile sadakati koruyan bir tutumdur (Çetin, 2011:23). Bu nedenle örgütsel bağlılık düzeyinin artması, kuruma olan sadakati de arttıran bir etki göstermektedir.

Ehrhart ve Naumann'a göre, grup üyeleri arasındaki görev bağımlılığı arttıkça ÖVD normları grubunun oluşumu da o kadar yüksek olacaktır. Çalışma grubunun, grup

ÖVD normlarını bir hedefe ulaşma derecesi olarak biçimlendirmesi de mümkündür. Yönetici tarafından belirlenen ÖVD normları ve grup tarafından belirlenen ÖVD normları birbiriyle ilişkili olacaktır (Akbaş, 2010:175). Scholl (1981) ve Weiner (1982) örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için teorik bir model geliştirmiştir. Scholl (1981), performans açısından örgütsel ödül beklentisi olmadığı ve bağlılık davranışsal olmaya devam ettiği için, örgütsel bağlılık vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biridir der (Çetin, 2011:42). Bu nedenle örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlığı arttıran bir kavram olduğu ifade edilebilir.

6.5.5 Kişilik özellikleri

Bireyler birbirinden ayrılır ve birbirinden farklıdır. Çalışma ve çevre algısını etkileyen en önemli faktörlerden biri kişiliktir. Kişilik, tüm dünyadaki ortak kalıplara ve toplumsal olaylara, geçmişin, şimdiki zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütün olarak bağlıdır. Araştırma kişiliğin, kişinin bilinçaltı motivasyonu, benlik kavramı ve gözlenen davranış kalıpları arasındaki ilişkiyi ifade ettiğini ve duygusal zekanın bu unsurların bir parçası olduğunu göstermektedir. Bu nedenle duygusal zekâ, kişilik boyutlarından ayrılan fakat kesinlikle kişiliğe bağlı bir kavramdır. Kişiliğin empati, inatçılık, sosyal beceri ve sıcaklık ile duygusal zekâ içerdiği de belirtilmektedir. Kişilik, bireyi diğer bireylerden ayıran bir bütün olarak tüm yaşamını etkiler. Bu sebeple, bireylerin aynı olay karşısında farklı algıları veya çözümleri geliştirmelerinin temel nedenlerinden birinin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir (Çarıkçı vd, 2010:42). Bundan ötürü kişiliği, bilişsel bir yönetim aracı olarak değerlendirmek mümkündür.

Kişilik özellikleri, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla ilgilidir. Dışadönüklük kişilik özellikleri, duygusal devamlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönde ve anlamlı ilişkilindedir. Nörotisizm, öz disiplin ve gelişimsel açıklık kişilik özellikleri sadece süreklilik taahhüdü ile ilgilidir. Bu ilişkiler, nörotisizm ile ters ilişkilidir, fakat öz disiplin ve gelişimsel boşluklarla benzerdir. Son olarak, kişilik tutarlılığı normatif bağlılık ile aynı doğrultudadır (Çetin, 2011:65). Kişilerin sahip olduğu bilişsel özellikler, bilişsel bir kavram olan örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olup, vatandaşlık bilincini de geliştirmede önemli rolü olduğu ifade edilebilir.

6.5.6 Yönetici desteği

Yönetici desteğinin çalışanların iş hayatına pek çok etkisi vardır çünkü yöneticileri çalışanlara en yakın olanlarıdır. İş arayanlar, başarısızlıklarından ve başarılarından yöneticilerinden ilk geri bildirim alırlar. Yöneticiler, yetkilendirme, ödüllendirme, cezalandırma, danışmanlık, rehberlik gibi birçok yetki ve sorumluluğa sahiptir. Yöneticiler, astlarının performanslarını değerlendirme, yönetme ve temsilcileri olarak hareket etme sorumluluğuna sahiptir. Sonuç olarak, iş yapanlar direktörlerin olumlu ya da olumsuz yönlerine rağmen, onlara destek işaretleri olarak bakacaklardır (Zincirkıran vd, 2016:976-977). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık bilincini geliştiren ödül, ceza, adalet gibi tüm uygulamalar, yönetim ve yöneticinin süzgecinden geçtiği için, yönetici desteği örgütsel bağlılığı ve vatandaşlığı yakından etkilemektedir.

6.5.7 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, adalet ve eşitlik ile ilgili değerleri de içeren bir kavramdır. Bireysel değerler ve örgütsel değerler uygunluk gösterdiğinde, mesleğin işyerindeki davranışı ekonomik değişimden ziyade sosyal olgulara dayanır. Bu çerçevede örgütsel değerler ve normlar kurumdaki bireylerin yaşamlarını da etkileyecektir. Kurumun norm ve değerlerinin, kurum için uygun olan davranışları belirlemesi ve işgalcilerin bu tür bir algıya sahip olmaları muhtemeldir, çünkü idarenin uygulamalarında ahlaki bir gerekçe oluşturmuşlardır (Çetin, 2004:45). Dolayısıyla örgüt kültürünü, bir çeşit örgütsel vatandaşlık bilincinin kültürel normları olarak ifade etmek mümkündür.

6.6 Örgütsel Vatandaşlığın İlgili Olduğu Temel Kavramlar

Örgütsel vatandaşlığın bağlı olduğu temel kavramlar ve aralarındaki ilişki yapılan birçok araştırmada ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlığı çalışanın gelebileceği tepe noktası olarak tanımlarsak; örgütsel adalet, güven, bağlılık, örgüt kültürü, iş tatmini ve lider etkileşimi gibi temel kavramlarla açıklamak konuya derinlik getirebilecektir.

6.6.1 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven

Örgütsel yaşamda, yönetim ve personel arasında kalıcı bir ikili ilişki vardır. Bu tür güven, bireyler arası güvene ilişkin araştırmalara göre, bir kişi veya grup tarafından yapılan, sözlü veya yazılı açıklamaya dayalı beklenti olarak tanımlanır. Örgüte güven bazen meslekler açısından yönetsel güven ile karıştırılabilir. İşverenler, yöneticilere

güvenen olduklarında bu güveni organizasyona aktarabilirler. Çünkü yöneticiyi kuruluşun temsilcisi olarak algılayabilirler. Yöneticiler, iş görenlerin güvenini kazanmak için davranışlarında tutarlı ve bütünleyici olmalıdır. Tutarlılık, yönetici davranışlarının geçmiş tarihine dayanan tahmin edilebilirliği yansıtır. Öte yandan, kontrol paylaşımı ve dağıtımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, çalışmalara ilgi, yönetsel güvenlerini artırmada önemli bir rol oynayacaktır (Aytemiz Seymen, 2013:63). Örgütsel güvenin bu nedenle yönetime olan güven ile ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel üretkenlik oluşumunda en önemli faktör, örgütsel güvendir. Bir kuruluş karar alma süreçlerine katılanları dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişleterek, iki yönlü bilgi akışlarıyla etkin iletişim sağlayarak ve kendi kontrol alanlarını yaratarak çalışanlara karşı güven duygusunu artırabilir. Organizasyonel verimlilik ve başarı, organizasyonel çatışma ve stres düzeyini en aza indirerek, yüksek motivasyon ve moral, inovasyona açıklık ve organizasyon içindeki yüksek rol ve rol performansına sahip olanlar ile kalıcı hale getirilebilir (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007:187-205). Bu sayede bireylerin kendilerini o örgüte ait hissetmeleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesinin mümkün olduğu ifade edilebilir.

6.6.2 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet

Örgütsel adaletin ÖVD-Kişi (diğergamlılık ve nezaket) ve ÖVD-Organizasyonu (vicdan, sivil erdem ve centilmenlik) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemi, süreç adaletinin olumlu etkisinden ileri gelmektedir. Ayrıca, ÖVD-Personeline iş tatmini yapılmadığını ve ÖVD-Organizasyonunda İş Memnuniyetinin olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Gürbüz (2008), çalışanların iş tatmini ve örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının etkisinde örgütsel adalet algısının iş doyumuna aracılık ettiğini de saptamıştır (Yıldız, 2014:203). Ancak her ne kadar literatürde örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet arasında doğrudan ilişki bulmayan çalışmalar olsa da dolaylı etkisini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bu nedenle örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı dolaylı olarak etkilediği ifade edilebilir.

6.6.3 Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları olan bir kuruluş, güçlü bir organizasyon kültürüne sahiptir. Bu, yeni bir işe alım ve organizasyonel beklentileri yerine getirme için bu kültürün bir parçası olma arzusunun artırılmasının sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgüt kültürünü kabul eder, kucaklar ve değerlerinin bir parçası haline getirir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusu, iş verimliliğini artırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları, zaman zaman arzu edilenin üzerinde vurgulanabilir. Örneğin hiçbir yönetici, üzerinde çalıştıkları kurumla uyumlu, ancak yetenekleri sınırlı ve beklentileri düşük olan çalışanlar istemez (Güçel, 2013:175). Bu nedenle örgütsel bağlılık ve vatandaşlık, yöneticilerin arzu ettikleri insan kaynaklarını şekillendirmektedir.

Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen bir dizi faktör olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler çok farklı şekilde sınıflandırılrsa da ortak noktalar, kurumda kalmaya karar vermede bireylerin belirleyici rolüdür. Örneğin, Schwenk dört ana grubu ayırmıştır: geçmiş deneyimler, kişisel demografik faktörler, örgütsel görevler, durumsal faktörler. Mowday, kişisel kategoriler, iş özellikleri, iş deneyimi ve yapısal nitelikler olarak dört kategoriye ayırır. Mathieu ve Zajac, kırk sekiz değişkenin olduğunu, ancak medeni hal, ücret, yetenek ve faaliyet alanı, bağlılık, lider iletişim ve katılımcı liderliğin doğrudan örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005:57-58). Bu faktörlerin hepsinin, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyen faktörler olduğu düşünüldüğünde, her iki kavramın da benzer bilişsel yapıya sahip oldukları ifade edilebilir.

6.6.4 Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü

Örgütsel vatandaşlık davranışları insanlar tarafından sergilenirken, iç ve dış paydaşlar tarafından da görülmektedir. Bu süreçte, müşterilerin yanı sıra, çalışma arkadaşlarının da etkisi vardır. Bu bağlamda vatandaşlık davranışlarını daha iyi anlayabilmek için örgütler, bölümler veya çalışma grupları vb. bağlamlarla birlikte değerlendirilmelidir (Çetin, 2011:46). Her yerde ve her toplumda insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşüncelerin yanı sıra, belirli mali ihtiyaçları karşılamak için tasarlanmış kurallar mevcuttur. Burada, ilişkiler ve

sistemlerin toplamı, toplumsal kurum ve kültür denilen bir olguyu meydana getirmektedir (Köse vd, 2001:220). Bu kültürel kurallar tıpkı vatandaş toplum ilişkisinde olduğu gibi, örgüt ve çalışan ilişkisinde de geçerlidir. Bu nedenle örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlığı belirleyen önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.6.5 Örgütsel vatandaşlık ve liderlik

Bir kurum ya da örgüt potansiyellerini değerlendirirken, kuruluş geçmiş kayıtları değerlendirmeli, mevcut durumu yönlendirmeli ve geleceğini şekillendirmelidir. Ortak bir amaç yaratmak için lider, örgütün üyesi olan diğer kişileri dinlemeli ve geleceğini öngördüğü ortak amaç için isteklerini bütünleştirmelidir. Liderler, takipçilerini vizyona dâhil etmek için genel idealleri uygulamalı ve bu vizyonu akıllarında görselleştirebilmelerini sağlamalıdır. Genel ideallere başvurmak, öncelikle grubun üyeleri için neyin anlamlı olduğunu belirlemenizi, ardından hedefleri ile bir araya getirmeyi gerektirir. Vizyonu zihninde canlandırmak için lider, grup üyelerinin görüş ve isteklerini vizyonla nasıl bir araya getireceklerini görebilmeli ve hissetmelidir. İzleyicilerini ve onların isteklerini vizyonla ilişkilendirmek ve vizyona ulaştığında neye benzeyeceklerini zihinlerinde görselleştirebilmeleri gerekir. Bu ancak duyguları etkili bir şekilde ifade ederek ve içten konuşarak başarılabilir. İzleyiciler için açık ve duygusal olmak, liderin ortak bir vizyon oluşturmasını kolaylaştırır (Dalgın ve Taslak, 2016:363). Bu nedenle örgüt içerisinde mevcut liderlik şablonları, örgütsel vatandaşlığın da vizyonunu belirleyen, ortak vizyon oluşturan bir yapıya sahiptir.

6.6.6 Örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini

İş tatmini, çalışan davranışlarını ve mutluluğunu olumlu yönde etkiler. İş memnuniyeti; iş ve ticari olmayan, istihdam değişikliği, terfi, yaşam tarzındaki değişim, vb. gibi sosyal ve ekonomik durumlardaki değişimlere bağlı olarak bu etkiyi gösterir. Bu nedenle, işletmelerdeki işçilerin iş tatmini belirli aralıklarla ölçülmelidir. İş tatmini, bir çalışan örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir. İş doyumu olan bir çalışanın iş hakkında daha olumlu, meslektaşlarına daha fazla yardımcı olacağı ve normal performansını aşacağı beklenmektedir. Bu düşünceye paralel olarak, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yakın bir ilişki vardır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:307). Dolayısıyla

daha memnun olan bir çalışan örgüte daha fazla bağlanacak, örgüt ile daha fazla özdeşleşecek ve kendisini örgüte ait hissedecektir.





7. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINDA ÖRGÜTSEL ADALETİN, GÜVENİN, BAĞLILIĞIN VE VATANDAŞLIĞIN ETKİSİ

7.1 Yöntem Bileşenleri

Araştırmanın devam eden bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, evren ve örneklem, problem durumu, hipotezler, kapsam ve sınırlılıklar, veri toplama araçları ve bunların geçerlilik-güvenilirlik çalışmalarına, ardından araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

7.1.1 Araştırmanın amacı

Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmaları genel olarak bilişsel ve davranışsal çalışmalar olmak üzere iki sınıfta incelemek mümkündür. Davranışsal çalışmalar örgüt içerisindeki bireylerin davranışları ile ilgilenirken, bilişsel çalışmalar ise davranışları meydana getiren bilişsel altyapının üzerinde yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Liderlik, ödül ve motivasyon gibi yönetsel araçlar ile bir yandan davranışlar kontrol edilirken, bir yandan da bu davranışların bilişsel anlamda getirdiği katkılar neticesinde, davranış ve bilişsellik arasında önemli ilişkiler oluşturulmaktadır.

Bilişsel bağlamda bir örgüt ya da topluluk içerisinde bireylerin kendilerini o yapıya ait hissetmeleri için, öncelikle güven kavramının olması gerekir. Güven kavramı ise “güvenlik” kavramından farklı olarak, adalet ile ilişkilendirilebilir. Adaletin olduğu yerde güven, güvenin olduğu yerde ise önce bağlılık, daha sonra vatandaşlık düzeyine gelecek bir aidiyetin ortaya koyulması mümkündür.

Yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalarda ortaya koyulan amaçların başında, işletme ve çalışan performansının artırılması gelmektedir. Bunun için yönetimde sıklıkla kullanılan yönetsel araçların başında örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlık gelmektedir. Bu yönetsel araçların birbirleri ile ve işgören performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalar günümüze kadar yapılmış olsa da bu değişkenlerin arasındaki yapısal ilişki ve nedensellik ilişkisini açıklayan yeterli çalışma yoktur. Bu nedenle bu çalışmada, örgütsel adalet, güven, bağlılık ve

vatandaşlık arasındaki ilişkinin ve etkileşimin, işgören performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada aynı zamanda, işgörenlerin performanslarının artırılmasında bu değişkenlerin nasıl ve ne yönde kullanılacağına ilişkin ileri çalışmalar ve alan uygulamalarına kaynak teşkil edilmesi amaçlanmıştır.

7.1.2 Araştırmanın önemi

Yapılan araştırmanın önemlerinin başında, örgütsel yönetime ilişkin bilişsel değişkenleri bir bütün halde ve belli bir yönetsel alan şeklinde ele almasıdır. Her ne kadar araştırma temel değişkenleri farklı çalışmalarda münferit olarak ele alınarak değerlendirilmiş olsa da bunların arasındaki etki mekanizması ve işgören performansı üzerindeki etkisini açıklayan yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırma önem arz etmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemi ise örneklem olarak kamu kurumunu seçmesinden ileri gelmektedir. Günümüzde özellikle yerel yönetimlerin güçlenmesi, işletme yönetim ve organizasyon alanında kazanılan deneyimlerin kamu kesimine aktarılması, aynı zamanda kamu kesimindeki durumun da işletme biliminde incelenmesi bakımından araştırma, disiplinler arası bir evren ve örneklem çerçevesinde konuyu ele almaktadır. Bu bakımdan da araştırmanın önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırma aynı zamanda performans yönetimi ve dolayısıyla performansın artırılmasını amaçlaması nedeniyle önemlidir. Zira performans özel sektör ve işletme açısından işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde, kamu kurumlarında ise kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasında hayati öneme sahiptir. Performansın artması üzerine yapılan her çalışmanın da bu açıdan önemli olduğu ifade edilebilir.

7.1.3 Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Esenyurt Belediyesinde Eylül 2017-Ocak 2018 döneminde çalışan işgörenler, örneklemini ise gönüllülük usulüne göre araştırmaya katılmada gönüllü olan, anketlere verdikleri yanıtların tutarlılık katsayısına uygun görüldüğü 446 belediye çalışanı oluşturmaktadır.

7.1.4 Problem durumu

Yapılan araştırmada temel olarak aşağıdaki soruya yanıt aranmıştır:

Örgütsel adalet, güven, bağıllık ve vatandaşlığın, işgören performansı üzerinde ne gibi bir etkisi vardır?

Araştırmada bu problem cümlesine bağıllık olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- S1: Esenyurt Belediyesi alışanlarının örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
- S2: Esenyurt Belediyesi alışanlarının örgütsel güven algıları ne düzeydedir?
- S3: Esenyurt Belediyesi alışanlarının örgütsel bağıllıkları ne düzeydedir?
- S4: Esenyurt Belediyesi alışanlarının örgütsel vatandaşlıkları ne düzeydedir?
- S5: Esenyurt Belediyesi alışanlarının algılanan işgören performansları ne düzeydedir?
- S6: Çalışanların demografik özelliklerine göre işgören performansları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- S7: İşgören performansı ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- S8: İşgören performansı ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- S9: İşgören performansı ile örgütsel bağıllık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- S10: İşgören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- S11: Örgütsel adalet, güven, bağıllık ve vatandaşlığın, işgören performansı arasında nasıl bir ilişki örüntüsü vardır?

7.1.5 Araştırma hipotezleri

Yapılan araştırmada temel olarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Örgütsel adalet, güven, bağıllık ve vatandaşlık ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki örüntüsü vardır”

Araştırmada bu problem cümlesine bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- H1: Çalışanların demografik özelliklerine göre işğören performansları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H2: İşğören performansı ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: İşğören performansı ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: İşğören performansı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: İşğören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlığın, işğören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki örüntüsü vardır.

7.1.6 Kapsam ve sınırlılıklar

Yapılan araştırmanın kapsamını örgütsel adalet, güven, bağlılık, vatandaşlık ve işğören performansı, sınırlılıklarını ise kamu kurumlarında örgütsel adalet, güven, bağlılık, vatandaşlık ile işğören performansı arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Uygulama kapsamını ise Esenyurt Belediyesi alışanları, sınırlılıklarını araştırmaya katılmaya gönüllü olan 446 belediye çalışanı oluşturmaktadır.

7.2 İstatistik Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama aşamasında kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması süreci ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlere ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir.

7.2.1 Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel adalet algısı ölçeği, örgütsel güven ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve

algılanan işgören performansı ölçeklerinden oluşan, altı bölüm içeren bir anket envanteri kullanılmıştır (Ek.1).

7.2.1.1 Örgütsel adalet ölçeği

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Kugun vd (2013) tarafından Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği; örgütsel adaleti beşli likert tipinde, 19 maddede ve üç boyutta ölçmektedir. Ölçek maddeleri 1’den 5’e kadar likert tipte puanlanmaktadır. Ölçek boyutları “Etkileşim Adaleti”, Dağıtım Adaleti” ve Prosedür Adaleti” olmak üzere örgütsel adalet düzeyini ölçmektedir.

Araştırmada ölçeğin geçerliliği için yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda, Cronbach alpha değeri 0.947 çıkmıştır. Ölçeğin orijinal versiyonunda Kugun vd (2013) Cronbach alpha değerini Etkileşim boyutu için 0.953, Dağıtım boyutu için 0.874 ve Prosedür Adaleti için 0.883 olarak bulunmuştur.

Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliği için yapılan Lawshe Kapsam Geçerlilik Analizi sonucunda 11 uzmanla görüşme yapılmış ve KGO değerleri literatürde 11 uzman için gerekli olan sınırın üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 7.1’de verilmiştir.

Çizelge 7.1: Örgütsel Adalet Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Etkileşim Adaleti	Faktör 2: Dağıtım Adaleti	Faktör 3: Prosedür Adaleti
ÖA1	,870		
ÖA2	,871		
ÖA3	,820		
ÖA4	,874		
ÖA5	,867		
ÖA6	,780		
ÖA7	,866		
ÖA8	,829		
ÖA9	,784		
ÖA10		,555	
ÖA11		,850	
ÖA12		,754	
ÖA13		,732	
ÖA14		,706	
ÖA15			,538

Çizelge 7.2: (devam) Örgütsel Adalet Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Etkileşim Adaleti	Faktör 2: Dağıtım Adaleti	Faktör 3: Prosedür Adaleti
ÖA16			,753
ÖA17			,568
ÖA18			,620
ÖA19			,785
KMO:0,936			
Barlett's Test of Sphericity:0,000			
X²:7922,804			

Çizelgeden de görüldüğü gibi, ölçeğin KMO değeri 0.936 çıkmıştır. Üç boyutta toplanan ölçek, toplam varyansın %73.341'ini açıklamaktadır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğinin örnekleme uygun olduğu görülmüştür.

7.2.1.2 Örgütsel güven ölçeği

Altuntaş ve Baykal (2010) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği yapılan Örgütsel Güven Ölçeği, örgütsel güveni toplam 43 madde ile “Yöneticiye Güven”, Kuruma Güven” ve “Çalışma Arkadaşlarına Güven” olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Beşli likert tipi sorular 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır.

Araştırmada Örgütsel Güven ölçeğinin güvenilirliği için yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.973 olarak bulunmuştur. Altuntaş ve Baykal (2010) ise ölçeğin güvenilirliğini Yöneticiye Güven boyutu için 0.97, Kuruma Güven için 0.94 ve Çalışma Arkadaşlarına Güven boyutu için 0.93 olarak bulmuşlardır.

Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliği için yapılan Lawshe Kapsam Geçerlilik Analizi sonucunda 11 uzmanla görüşme yapılmış ve KGO değerleri literatürde 11 uzman için gerekli olan sınırın üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 7.2'de verilmiştir.

Çizelge 7.3: Örgütsel Güven Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Yöneticiye Güven	Faktör 2: Kuruma Güven	Faktör 3: Çalışma Arkadaşlarına Güven
ÖG1	,803		
ÖG2	,890		
ÖG3	,700		
ÖG4	,824		
ÖG5	,877		
ÖG6	,784		

Çizelge 7.2 (devamı): Örgütsel Güven Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Yöneticiye Güven	Faktör 2: Kuruma Güven	Faktör 3: Çalışma Arkadaşlarına Güven
ÖG7	,733		
ÖG8	,859		
ÖG9	,801		
ÖG10	,790		
ÖG11	,863		
ÖG12	,708		
ÖG13	,846		
ÖG14	,786		
ÖG15	,652		
ÖG16	,712		
ÖG17	,814		
ÖG18	,669		
ÖG19	,570		
ÖG20	,660		
ÖG21	,644		
ÖG22	,657		
ÖG23		,672	
ÖG24		,517	
ÖG25		,587	
ÖG26		,666	
ÖG27		,674	
ÖG28		,620	
ÖG29		,560	
ÖG30		,482	
ÖG31		,558	
ÖG32		,423	
ÖG33		,409	
ÖG34			,835
ÖG35			,820
ÖG36			,838
ÖG37			,825
ÖG38			,821
ÖG39			,838
ÖG40			,743
ÖG41			,823
ÖG42			,857
ÖG43			,805

KMO:0,943 Barlett's Test of Sphericity:0,000 X²:20506,121

Ölçeğin KMO değeri 0.943 çıkmıştır. Üç boyutta toplanan ölçek, toplam varyansın %66.392'sini açıklamaktadır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğinin örnekleme uygun olduğu görülmüştür.

7.2.1.3 Örgütsel bağlılık ölçeği

Podsakoff ve Arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen, Aslan (2008) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, örgütsel bağlılığı toplam 11 madde ile “Normatif Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” ve “Duygusal Bağlılık” olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Beşli likert tipi sorular 1’den 5’e kadar puanlanmaktadır.

Araştırmada Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği için yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.756 olarak bulunmuştur. Aslan (2008) ise ölçeğin güvenilirliğini Normatif Bağlılık için 0.662, Devamlılık Bağlılığı için 0.643 ve Devam Bağlılığı için 0.616 olarak bulmuştur.

Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliği için yapılan Lawshe Kapsam Geçerlilik Analizi sonucunda 11 uzmanla görüşme yapılmış ve KGO değerleri literatürde 11 uzman için gerekli olan sınırın üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 7.3’te verilmiştir.

Çizelge 7.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Normatif Bağlılık	Faktör 2: Devamlılık Bağlılığı	Faktör 3: Duygusal Bağlılık
ÖB1	,655		
ÖB2	,880		
ÖB3	,855		
ÖB4	,576		
ÖB5		,579	
ÖB6		,731	
ÖB7		,809	
ÖB8		,761	
ÖB9			,907
ÖB10			,922
ÖB11			,897

KMO:0,743 Barlett's Test of Sphericity:0,000 X²:2155,596

Ölçeğin KMO değeri 0.743 çıkmıştır. Üç boyutta toplanan ölçek, toplam varyansın %67.525'ini açıklamaktadır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğinin örnekleme uygun olduğu görülmüştür.

7.2.1.4 Örgütsel vatandaşlık ölçeği

Podsakoff ve Arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen, Aslan (2008) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği yapılan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, örgütsel vatandaşlığı toplam 18 madde ile “Fedakârlık”, “Nezaket” ve “Üstün Görev Bilinci”, “Centilmenlik” ve “Yurttaşlık Erdemi” olmak üzere beş boyutta incelemektedir. Beşli likert tipi sorular 1’den 5’e kadar puanlanmaktadır.

Araştırmada Örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği için yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.721 olarak bulunmuştur. Aslan (2008) ise ölçeğin güvenilirliğini Fedakârlık için 0.873, Nezaket için 0.828, Üstün Görev Bilinci için 0.858, Centilmenlik için 0.754 ve Yurttaşlık Erdemi için 0.644 olarak bulmuştur.

Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliği için yapılan Lawshe Kapsam Geçerlilik Analizi sonucunda 11 uzmanla görüşme yapılmış ve KGO değerleri literatürde 11 uzman için gerekli olan sınırın üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 7.4’te verilmiştir.

Çizelge 7.4: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Fedakârlık	Faktör 2: Nezaket	Faktör 3: Üstün Görev Bilinci	Faktör 4: Centilmenlik	Faktör 5: Yurttaşlık Erdemi
ÖV1	,584				
ÖV2	,713				
ÖV3	,787				
ÖV4	,828				
ÖV5		,807			
ÖV6		,439			
ÖV7		,452			
ÖV8		,650			

Çizelge 7.4: (devam)Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör 1: Fedakârlık	Faktör 2: Nezaket	Faktör 3: Üstün Görev Bilinci	Faktör 4: Centilmenlik	Faktör 5: Yurttaşlık Erdemi
ÖV9			,740		
ÖV10			,726		
ÖV11			,749		
ÖV12					
ÖV13				,728	
ÖV14				,821	
ÖV15				,770	
ÖV16					,721
ÖV17					,650
ÖV18					,730

KMO:0,837 Barlett's Test of Sphericity:0,000 X²:3923,989

Ölçeğin KMO değeri 0.837 çıkmıştır. Üç boyutta toplanan ölçek, toplam varyansın %66,486'sını açıklamaktadır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğinin örnekleme uygun olduğu görülmüştür.

7.2.1.5 İşgören performansı ölçeği

Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen, Aydemir ve Erdoğan (2013) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği yapılan işgören performansı ölçeği, işgören performansını toplam 6 madde ile tek boyutta incelemektedir. Beşli likert tipi sorular 1'den 5'e kadar puanlanmaktadır.

Araştırmada İşgören Performansı ölçeğinin güvenilirliği için yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.889 olarak bulunmuştur. Aydemir ve Erdoğan (2013) ise ölçeğin güvenilirliğini 0.936 olarak bulmuştur.

Ölçek maddelerinin kapsam geçerliliği için yapılan Lawshe Kapsam Geçerlilik Analizi sonucunda 11 uzmanla görüşme yapılmış ve KGO değerleri literatürde 11 uzman için gerekli olan sınırın üzerinde çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 7.5'te verilmiştir.

Çizelge 7.5: İşgören Performansı Ölçeği için DFA Analizi Sonuçları

Kodu	Faktör Yüğü
İP1	,727
İP2	,838
İP3	,818
İP4	,838
İP5	,826
İP6	,775

KMO:0,821 Barlett's Test of Sphericity:0,000 X^2 :1505,048

Ölçeğin KMO değeri 0.821 çıkmıştır. Üç boyutta toplanan ölçek, toplam varyansın %64,723'ünü açıklamaktadır. Buna göre ölçeğin yapısal geçerliliğinin örnekleme uygun olduğu görülmüştür.

7.2.2 Verilerin toplanması

Araştırma verilerinin toplanması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Gerekli izinlerin alınmasının ardından, örneklem büyüklüğü ve örnekleme yöntemi seçilmiştir. Gönüllülük usulüne ve kolayda örnekleme yöntemine göre katılımcılara erişilmiştir. Araştırmaya katılacak olan belediye çalışanlarına öncelikle araştırma konusuyla ilgili genel bilgiler verilmiş ve ardından araştırmaya katılmaya gönüllü olup olmadıkları sorulmuştur. Daha sonra anketlerin doldurulmasına kadar katılımcıların soruları olduğunda yanıtlanmış ve araştırma verileri toplanmıştır.

Anket envanterlerinden elde edilen veriler bilgisayar ortamına atılmış ve ileri analiz için SPSS ile AMOS programlarına aktarılmıştır.

7.2.3 Kullanılan istatistiksel yöntemler

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğinin analizi için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin analizinde, Varimax Rotasyonu yapılarak Temel Bileşenler Analizi (Principle Component Analysis) ve Lawshe (1978) Kapsam Geçerlilik Analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin tanımlanmasında, nominal ve ordinal veriler için Frekans Analizi, ölçek ortalamaları için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Hipotez testlerinden önce ölçek ortalamalarının normallik testi için Kolmogorov Smirnov Testi kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre normal dağılmayan verilerin analizinde, iki grup arasındaki fark için Mann Whitney-U ve ikiden çok grup arasındaki farkın analizi için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde normal dağılıma uymayan verilerin analizi için Spearman's rho korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS for Windows paket programında, %95 güven aralığı ve $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde AMOS programı kullanılmış olup, değişkenler arasında yol katsayısı, RMSA, CR ve stokastik hata terimleri kullanılmıştır.

7.3 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama aracından elde edilen verilerin analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu çerçevede öncelikle genel demografik bilgilerin analizi verilmiş, ardından ölçek ortalamaları ile standart sapma değerleri incelenmiştir. Daha sonra normallik testleri yapılmış ve normallik testi sonuçlarına göre hipotez testleri yapılmıştır.

7.3.1 Demografik bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, çalışma durumu ve görevi, aylık geliri ve mesleki deneyimi sorulmuştur. İlk olarak yaşa göre dağılımlar Çizelge 7.6'da verilmiştir.

Çizelge 7.6: Yaşa Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
20 ve altı	11	2,5
21-34 yaş	325	72,9
35-49 yaş	95	21,3
50-64 yaş	15	3,4
Toplam	446	100,0

Çizelgeden de görüldüğü gibi, katılımcıların %2.5'i 20 ve altında, %72.9'u 21-34 arasında, %21.3'ü 35-49 arasında ve %3.4'ü 50-64 arasında yaşa sahiptir. Genel olarak 21-34 arasındaki yaşa sahip katılımcılar çoğunluktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.7'de verilmiştir.

Çizelge 7.7: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	12	2,7
Ortaöğretim	70	15,7
Ön Lisans	136	30,5
Lisans	183	41,0
Lisansüstü	45	10,1
Toplam	446	100,0

Katılımcıların %2.7'si ilköğretim, %15.7'si ortaöğretim, %30.5'i ön lisans, %41.0'i lisans ve %10.1'i lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Ön lisans ve lisans mezunları çoğunluktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Çizelge 7.8'de verilmiştir.

Çizelge 7.8: Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Erkek	142	31,8
Kadın	304	68,2
Toplam	446	100,0

Araştırmaya 142 erkek (%31.8) ve 304 (%68.2) kadın katılmıştır. Genel olarak kadın katılımcıların çoğunlukta ve araştırma anketine katılmada daha fazla gönüllü oldukları görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Çizelge 7.9'da verilmiştir.

Çizelge 7.9: Medeni Duruma Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evli	212	47,5
Bekar	234	52,5
Toplam	446	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %47.5'i evli ve %52.5'i ise bekarıdır. Genel olarak medeni durum dağılımı birbirine yakındır. İşyerindeki görev türüne göre dağılım Çizelge 7.10'da verilmiştir.

Çizelge 7.10: Görev Türüne Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Beyaz yakalı	408	91,5
Mavi yakalı	38	8,5
Toplam	446	100,0

Çizelgeden de görüldüğü gibi, katılımcıların %91.5'i beyaz yakalı ve %8.5'i mavi yakalı statüde çalışmaktadır. Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımları Çizelge 7.11'de verilmiştir.

Çizelge 7.11: Aylık Gelire Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
1500-2000 TL arası	79	17,7
2000-2500 TL arası	282	63,2
2500-3000 TL arası	39	8,7
3000 TL ve üzeri	46	10,3
Toplam	446	100,0

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %17.7'si 1500-2000 TL arası, %63.2'si 2000-2500 TL arası, %8.7'si 2500-3000 TL arası ve %10.3'ü 3000 TL ve üzerinde bir aylık gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak görev türü ile aylık gelir verilerinin birbirine uyumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımları Çizelge 7.12'de verilmiştir.

Çizelge 7.12: Mesleki Deneyime Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
2 yıl ve altı	113	25,3
2-4 yıl arası	125	28,0
4-6 yıl arası	80	17,9
6 yıl ve üzeri	128	28,7
Toplam	446	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %25.3'ü 2 yıl ve altında, %28.0'i 2-4 yıl arasında, %17.9'u 4-6 yıl arasında, %28.7'si ise 6 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

Genel olarak kadınların çoğunlukta olduğu, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime sahip, ortalamanın üzerinde aylık gelir ve ortalama düzeyde mesleki deneyime sahip olan bir demografik yapı söz konusudur.

7.3.2 Ölçek ortalamaları

Devam eden başlıklarda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin öncelikle her bir maddenin, daha sonra ölçek boyutlarının ortalama değerlerine yer verilmiştir.

7.3.2.1 Performans ortalamaları

Performans ölçümü için toplam altı soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 7.13'te verilmiştir.

Çizelge 7.13: Performans Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
İP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,69	,812
İP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,65	,680
İP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,55	,788
İP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,58	,751
İP5	İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.	4,58	,816
İP6	İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.	4,61	,768

Çizelgeden de görüldüğü gibi, işgören performansı sorularının ortalama değerleri 4'ün üzerindedir. Dolayısıyla çalışanlar performanslarını ortalamanın üzerinde

değerlendirmektedir. Performans sorularının ortalama değerlerine göre sıralanması 7.14'te verilmiştir.

Çizelge 7.14: Performans Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
İP3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,55	0,788
İP4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,58	0,751
İP5	İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.	4,58	0,816
İP6	İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.	4,61	0,768
İP2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,65	0,68
İP1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,69	0,812

Sıralamada da görüldüğü gibi, hizmet standartlarına ulaşma çalışanların kendilerini en az yeterli gördükleri alan olurken, görevlerini tam zamanında yerine getirme en fazla yeterli gördükleri alandır. Genel olarak çalışanların kendi performanslarını yüksek gördükleri ifade edilebilir.

7.3.2.2 Örgütsel adalet ortalamaları

Örgütsel adalet sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 7.15'te verilmiştir.

Çizelge 7.15: Örgütsel Adalet Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖA1	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.	4,21	1,187
ÖA2	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	4,17	1,131
ÖA3	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	4,08	1,209
ÖA4	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	4,24	1,181
ÖA5	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur	4,16	1,135
ÖA6	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	4,03	1,205
ÖA7	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.	4,22	1,103
ÖA8	Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	4,10	1,191
ÖA9	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	4,05	1,249
ÖA10	Çalışma programım adildir.	4,01	1,290

Çizelge 7.15: (devam) Örgütsel Adalet Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖA11	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,34	1,458
ÖA12	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,80	1,327
ÖA13	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,35	1,467
ÖA14	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,95	1,298
ÖA15	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	3,78	1,315
ÖA16	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	3,53	1,460
ÖA17	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3,89	1,273
ÖA18	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	3,94	1,256
ÖA19	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	3,75	1,411

Örgütsel adalet sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, performans maddeleri kadar olmasa da ortalamanın üzerinde bir adalet hissinin ve algısının olduğu görülmektedir. Soruların puan aralıkları 3'ün üzerindedir. Örgütsel adalet sorularının ortalama değerlerine göre sıralanması Çizelge 7.16'da verilmiştir.

Çizelge 7.16: Örgütsel Adalet Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖA11	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,34	1,458
ÖA13	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,35	1,467
ÖA16	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	3,53	1,46
ÖA19	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	3,75	1,411
ÖA15	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	3,78	1,315
ÖA12	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	3,8	1,327
ÖA17	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3,89	1,273
ÖA18	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	3,94	1,256
ÖA14	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,95	1,298
ÖA10	Çalışma programım adildir.	4,01	1,29
ÖA6	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	4,03	1,205
ÖA9	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	4,05	1,249

Çizelge 7.16: (devam) Örgütsel Adalet Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖA3	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	4,08	1,209
ÖA8	Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	4,1	1,191
ÖA5	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur	4,16	1,135
ÖA2	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	4,17	1,131
ÖA1	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.	4,21	1,187
ÖA7	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.	4,22	1,103
ÖA4	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	4,24	1,181

Çizelgeden de görüleceği üzere, ücret adaleti çalışanların en az gördükleri adalet konusu olurken, bunu ödül ve yönetimde karara katılma izlemektedir. En yüksek puan alan sorular ise karar alınırken amirin dürüst davranması, iş için uygun gerekçelerin sunulması ve amir ile ilişkilerde kibar olma gelmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu ifade edilebilir.

7.3.2.3 Örgütsel güven ortalamaları

Örgütsel güven sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 7.17’de verilmiştir.

Çizelge 7.17: Örgütsel Güven Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖG1	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim	4,00	1,205
ÖG2	Üstüm, bana dürüst davranır	4,15	1,105
ÖG3	Bir hata yaptığımda üstüm, yönetime karşı korur	3,90	1,321
ÖG4	Eğer üstüme problemlerimi anlattıysam, bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	4,23	1,116
ÖG5	Üstüm, işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir	4,20	1,054
ÖG6	Üstüm, işinde uzmandır.	4,13	1,196
ÖG7	Üstüm, ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	3,87	1,370
ÖG8	Kendisine gereksinim duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	4,20	1,121

Çizelge 7.17 (devamı): Örgütsel Güven Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖG9	Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	4,13	1,187
ÖG10	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır	4,20	1,160
ÖG11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	4,03	1,210
ÖG12	Üstüm, vereceği kararlarla ilgili beni bilgilendirir.	3,89	1,336
ÖG13	Üstüm, benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir	3,99	1,247
ÖG14	Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına güvenirim	4,00	1,256
ÖG15	Üstüm, benden bilgi saklamaz.	3,58	1,380
ÖG16	Üstüm, benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	3,80	1,392
ÖG17	Üstüm beni sadece belediyenin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	4,11	1,205
ÖG18	Üstüm, benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.	4,06	1,304
ÖG19	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geribildirim alırım.	3,95	1,296
ÖG20	Üstüm, mesleki gelişimimle ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.	4,04	1,207
ÖG21	Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.	3,91	1,255
ÖG22	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	3,74	1,313
ÖG23	Bu belediyede kurum politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	3,68	1,272
ÖG24	Belediyemizin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınmasında hastan yöneticilerine güvenirim.	3,95	1,225
ÖG25	Belediyemizin yöneticileri projelerle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar	3,74	1,326
ÖG26	Belediye yönetimi, özlük haklarımızı adil olarak yerine getirir.	3,70	1,274
ÖG27	Bu belediyede her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	3,40	1,431
ÖG28	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	3,94	1,245
ÖG29	Belediye yöneticileri, çalışanların tamamına güven duymaktadır.	3,44	1,452
ÖG30	Bizim belediyemizin yöneticileri dürüsttür.	3,92	1,246
ÖG31	Bu belediyedeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	3,85	1,236
ÖG32	Bu belediyede çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	4,04	1,256
ÖG33	Bizim belediyemizdeki çalışanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler	3,46	1,415
ÖG34	İş arkadaşlarım, genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	3,88	1,276
ÖG35	İş arkadaşlarımla sahip oldukları becerilere güvenirim.	3,92	1,238
ÖG36	İş arkadaşlarım, ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.	3,85	1,330
ÖG37	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yaparlar.	3,84	1,281
ÖG38	İş arkadaşlarım, işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	3,87	1,269

Çizelge 7.17 (devamı): Örgütsel Güven Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖG39	İş arkadaşlarım, gerektiğinde birbirlerine akıl danışırlar.	3,98	1,238
ÖG40	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi çıkarlarını arka planda tutarlar.	3,55	1,487
ÖG41	İş arkadaşlarım, ihtiyaçları olduğunda yardım istemeye çekinmezler.	4,19	1,161
ÖG42	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.	3,96	1,251
ÖG43	Bu belediyedeki iş ilişkileri olumludur	3,96	1,199

Çizelgedeki veriler incelendiğinde, örgütsel güven sorularının yine örgütsel adalete benzer düzeyde olduğu ifade edilebilir. Yine örgütsel güvende de soruların ortalamaları 3'ün üzerindedir. Örgütsel güven sorularının ortalama değerlerine göre sıralanması Çizelge 7.18'de verilmiştir.

Çizelge 7.18: Örgütsel Güven Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖG27	Bu belediyede her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	3,4	1,431
ÖG29	Belediye yöneticileri, çalışanların tamamına güven duymaktadır.	3,44	1,452
ÖG33	Bizim belediyemizdeki çalışanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler	3,46	1,415
ÖG40	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi çıkarlarını arka planda tutarlar.	3,55	1,487
ÖG15	Üstüm, benden bilgi saklamaz.	3,58	1,38
ÖG23	Bu belediyede kurum politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	3,68	1,272
ÖG26	Belediye yönetimi, özlük haklarımızı adil olarak yerine getirir.	3,7	1,274
ÖG22	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	3,74	1,313
ÖG25	Belediyemizin yöneticileri projelerle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar	3,74	1,326
ÖG16	Üstüm, benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	3,8	1,392
ÖG37	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yaparlar.	3,84	1,281
ÖG31	Bu belediyedeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	3,85	1,236
ÖG36	İş arkadaşlarım, ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.	3,85	1,33
ÖG7	Üstüm, ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	3,87	1,37
ÖG38	İş arkadaşlarım, işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	3,87	1,269
ÖG34	İş arkadaşlarım, genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	3,88	1,276
ÖG12	Üstüm, vereceği kararlarla ilgili beni bilgilendirir.	3,89	1,336

Çizelge 7.18: Örgütsel Güven Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖG3	Bir hata yaptığımda üstüm, yönetime karşı korur	3,9	1,321
ÖG21	Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.	3,91	1,255
ÖG30	Bizim belediyemizin yöneticileri dürüsttür.	3,92	1,246
ÖG35	İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.	3,92	1,238
ÖG28	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	3,94	1,245
ÖG19	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geribildirim alırım.	3,95	1,296
ÖG24	Belediyemizin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınmasında yöneticilerime güvenirim.	3,95	1,225
ÖG42	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.	3,96	1,251
ÖG43	Bu belediyedeki iş ilişkileri olumludur	3,96	1,199
ÖG39	İş arkadaşlarım, gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.	3,98	1,238
ÖG13	Üstüm, benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir	3,99	1,247
ÖG1	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim	4	1,205
ÖG14	Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına güvenirim	4	1,256
ÖG11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	4,03	1,21
ÖG20	Üstüm, mesleki gelişimimle ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.	4,04	1,207
ÖG32	Bu belediyede çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	4,04	1,256
ÖG18	Üstüm, benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.	4,06	1,304
ÖG17	Üstüm beni sadece belediyenin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	4,11	1,205
ÖG6	Üstüm, işinde uzmandır.	4,13	1,196
ÖG9	Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	4,13	1,187
ÖG2	Üstüm, bana dürüst davranır	4,15	1,105
ÖG41	İş arkadaşlarım, ihtiyaçları olduğunda yardım istemeye çekinmezler.	4,19	1,161
ÖG5	Üstüm, işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir	4,2	1,054
ÖG8	Kendisine gereksinim duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	4,2	1,121
ÖG10	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır	4,2	1,16
ÖG4	Eğer üstüme problemlerimi anlatsam, bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	4,23	1,116

Örgütsel güven sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapmalarına göre sıralamaları incelendiğinde, en az puanı işlerin açıklıkla yürütülmesinin aldığı görülmektedir. Öte yandan üstleri ile iyi niyetli ilişkiler, üstün işi kontrol etmesi gibi konularda örgütsel güven düzeyinin en yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak

değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

7.3.2.4 Örgütsel bağlılık ortalamaları

Örgütsel bağlılık sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 7.19’da verilmiştir.

Çizelge 7.19: Örgütsel Bağlılık Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖB1	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.	3,31	1,589
ÖB2	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk duygusuna sahip olduğum için, şimdi kurumumdan ayrılmazdım.	4,26	1,126
ÖB3	Fırsatım olsa bile şimdi kurumumdan ayrılmayı doğru bulmazdım.	4,32	1,064
ÖB4	Kurumuma çok şey borçluyum.	4,18	1,099
ÖB5	İstesem bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.	3,85	1,384
ÖB6	Şimdi kurumumda kalmak, arzu ettiğim kadar zorunluluk da.	3,64	1,413
ÖB7	Kurumdan ayrılmayı düşündüğümde yetersiz fırsatım olduğumu hissediyorum.	2,97	1,508
ÖB8	Şimdi kurumdan ayrılma kararı versem, yaşantım çok fazla alt üst olur.	3,33	1,567
ÖB9	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmem.	2,47	1,500
ÖB10	Bu kuruma kendimi duygusal olarak ait hissetmem.	2,32	1,454
ÖB11	Kuruma güçlü bir bağlılık hissetmem	2,42	1,548

Örgütsel bağlılık konusunda sorulara verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, diğer ölçeklere göre daha düşük puanların verildiği ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık ile ilgili maddelerde 3’ün altında olan 4 soru olup, 11 sorudan 4’ünün ortalamasının altında olması önemlidir. Örgütsel bağlılık maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması Çizelge 7.20’de verilmiştir.

Çizelge 7.20: Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖB10	Bu kuruma kendimi duygusal olarak ait hissetmem.	2,32	1,454
ÖB11	Kuruma güçlü bir bağlılık hissetmem	2,42	1,548
ÖB9	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmem.	2,47	1,5
ÖB7	Kurumdan ayrılmayı düşündüğümde yetersiz fırsatım olduğumu hissediyorum.	2,97	1,508
ÖB1	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirdim.	3,31	1,589
ÖB8	Şimdi kurumdan ayrılma kararı versem, yaşantım çok fazla alt üst olur.	3,33	1,567
ÖB6	Şimdi kurumumda kalmak, arzu ettiğim kadar zorunluluk da.	3,64	1,413
ÖB5	İstesem bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.	3,85	1,384
ÖB4	Kurumuma çok şey borçluyum.	4,18	1,099
ÖB2	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk duygusuna sahip olduğum için, şimdi kurumumdan ayrılmazdım.	4,26	1,126
ÖB3	Fırsatım olsa bile şimdi kurumumdan ayrılmayı doğru bulmazdım.	4,32	1,064

Negatif ifadelerin ters kodlanmasına rağmen, örgütsel bağlılık konusunda düşük bir bağlılığın olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışanlar, fırsatı olsa başka bir işe geçmeyi de düşünmemektedir. Genel olarak düşük bir örgütsel bağlılık söz konusu olup, ancak iş güvencesi ve ülkemizdeki iş bulma sorunu da dikkate alındığında, ortalamanın biraz altında bir örgütsel bağlılığın söz konusu olduğu ifade edilebilir.

7.3.2.5 Örgütsel vatandaşlık ortalamaları

Örgütsel vatandaşlık sorularına verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 7.21’de verilmiştir.

Çizelge 7.21: Örgütsel Vatandaşlık Maddelerine Verilen Yanıtların Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖV1	İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanlara yardım ederim.	4,74	2,534
ÖV2	İşle ilgili problemi olanlara yardım etmede istekliyimdir.	4,75	,641
ÖV3	Ağır işleri olduklarında diğer arkadaşlarıma yardım ederim.	5,03	4,188
ÖV4	Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım.	4,72	,736
ÖV5	Diğerlerinin haklarını suiistimal etmem.	4,78	,706
ÖV6	Diğer çalışanlarla problemlerim olmasın diye çaba gösteririm.	4,61	,805
ÖV7	Bir bireyin davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği önemlidir.	4,66	,814
ÖV8	İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan sakınıyorum.	4,71	,759
ÖV9	İşimde fazla mola vermem	4,41	,967
ÖV10	İşte standardın çok üzerinde hizmet veririm	4,31	,928
ÖV11	Hiç kimse beni izlemese dahi, kurum kurallarına uyarım.	4,68	,760
ÖV12	En özenli, dürüst çalışanlardan biriyim.	4,56	,776
ÖV13	Her zaman olumlu taraftan çok, yanlış olan şeylere odaklanırım	2,83	1,595
ÖV14	"Pireyi deve" yaparım.	1,89	1,385
ÖV15	Önemsiz konular için şikâyet etmekten bir sürü zamanım kaybolur.	2,63	1,772
ÖV16	Kurumda merasime katılmam gerekmez ama kurum imajı için katılırım.	3,93	1,345
ÖV17	Toplantıya katılmam zorunlu değildir ama katılımı önemli görürüm.	4,22	1,217
ÖV18	Kurumdaki değişime ayak uydururum.	4,46	,998

Örgütsel vatandaşlık düzeyleri de örgütsel bağlılığa benzer bir dağılım göstermektedir. Burada da negatif soruların dışında, ortalama düzeyin çok az üzerinde bir örgütsel vatandaşlık söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık sorularının ortalama değerlerine göre sıralanması Çizelge 7.22’de verilmiştir.

Çizelge 7.22: Örgütsel Vatandaşlık Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

Kodu	Madde	Ortalama	SS
ÖV14	"Pireyi deve" yaparım.	1,89	1,385
ÖV15	Önemsiz konular için şikâyet etmekten bir sürü zamanım kaybolur.	2,63	1,772
ÖV13	Her zaman olumlu taraftan çok, yanlış olan şeylere odaklanırım	2,83	1,595
ÖV16	Kurumda merasime katılmam gerekmez ama kurum imajı için katılırım.	3,93	1,345
ÖV17	Toplantıya katılmam zorunlu değildir ama katılımı önemli görürüm.	4,22	1,217
ÖV10	İşte standardın çok üzerinde hizmet veririm	4,31	0,928
ÖV9	İşimde fazla mola vermem	4,41	0,967
ÖV18	Kurumdaki değişime ayak uydururum.	4,46	0,998
ÖV12	En özenli, dürüst çalışanlardan biriyim.	4,56	0,776
ÖV6	Diğer çalışanlarla problemlerim olmasın diye çaba gösteririm.	4,61	0,805
ÖV7	Bir bireyin davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği önemlidir.	4,66	0,814
ÖV11	Hiç kimse beni izlemese dahi, kurum kurallarına uyarım.	4,68	0,76
ÖV8	İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan sakınıyorum.	4,71	0,759
ÖV4	Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım.	4,72	0,736
ÖV1	İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanlara yardım ederim.	4,74	2,534
ÖV2	İşle ilgili problemi olanlara yardım etmede istekliyimdir.	4,75	0,641
ÖV5	Diğerlerinin haklarını suiistimal etmem.	4,78	0,706
ÖV3	Ağır işleri olduklarında diğer arkadaşlarıma yardım ederim.	5,03	4,188

Genel olarak örgütsel vatandaşlık sorularının dağılımı incelendiğinde, arkadaşlar arasındaki ilişkilerin ve başkalarının haklarının korunması konusunda yüksek bir vatandaşlık davranışının olduğu ifade edilebilir. Bunun dışında ortalama düzeyde bir örgütsel vatandaşlığın olduğu da sorulara verilen yanıtların ortalama değerlerinden görülmektedir.

7.3.3 Hipotez testleri

Hipotez testlerinden önce, araştırmada kullanılan ölçek boyutlarının ve toplam puanların normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir. Bunun için yapılan Kolmogorov Smirnov Testi sonuçları Çizelge 7.23'te verilmiştir.

Çizelge 7.23: Ölçek Boyutlarının Normalliği İçin Yapılan Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

	Normal Parametreler		En uç farklar			K-S	P
	Ort.	SS	Mutlak	Pozitif	Negatif	Z	
İşgören Performansı	27,6592	3,70429	,264	,264	-,222	5,569	,000
ÖG Yöneticiye Güven	88,1211	21,85095	,158	,158	-,153	3,344	,000
ÖG Kuruma Güven	41,1166	10,83336	,100	,100	-,083	2,112	,000
ÖG Meslektaşlara Güven	39,0000	10,81323	,155	,155	-,143	3,263	,000
ÖG Toplam	168,2377	37,21033	,104	,104	-,094	2,205	,000
ÖA Etkileşim	37,2713	9,35350	,204	,204	-,180	4,315	,000
ÖA Dağıtım	18,4484	5,23779	,108	,105	-,108	2,290	,000
ÖA Prosedür	18,8879	5,71700	,156	,143	-,156	3,303	,000
ÖA Toplam	74,6076	17,34659	,130	,120	-,130	2,739	,000
ÖB Normatif	16,0695	3,72928	,155	,146	-,155	3,274	,000
ÖB Devam	13,7915	4,45290	,095	,082	-,095	1,996	,001
ÖB Duygusal	7,2040	4,11586	,183	,183	-,154	3,860	,000
ÖB Toplam	37,0650	8,29419	,057	,057	-,035	1,202	,111
ÖV Fedakarlık	18,8296	4,16973	,385	,385	-,205	8,130	,000
ÖV Nezaket	18,7466	2,56439	,360	,313	-,360	7,606	,000
ÖV Üstün Görev Bilinci	17,9596	2,64502	,220	,220	-,198	4,651	,000
ÖV Centilmenlik	7,3543	3,58838	,140	,140	-,112	2,961	,000
ÖV Yurttaşlık Erdemi	12,6143	2,67895	,199	,187	-,199	4,204	,000
ÖV Toplam	75,5045	9,88717	,104	,083	-,104	2,189	,000

Çizelge 7.23’de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık toplam puanı normal dağılıma uymakta ($p>0.05$), diğer ölçek ortalamalarının değerleri ise standart normal dağılıma uymamaktadır ($p<0.05$). Bu nedenle örgütsel bağlılık toplam puanının analizinde parametrik testler, diğer boyutların analizinde ise nonparametrik testler kullanılmıştır.

7.3.3.1 Çalışanların demografik özelliklerine göre işgören performansları arasındaki farklar

Çalışanların demografik özelliklerine göre işgören performansları arasındaki farklar için yapılan analiz sonuçları Çizelge 7.24’te verilmiştir.

Çizelge 7.24: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre İşgören Performansları Arasındaki Farklar

	Ort.	SS	Test Değeri	P
<i>Yaş</i>				
20 ve altı	21,00	10,01		
21-34 yaş	27,89	3,00	9,442	0,024
35-49 yaş	27,85	3,80		
50-64 yaş	26,40	4,56		
<i>Eğitim</i>				
İlköğretim	29,25	1,36		
Ortaöğretim	27,71	3,48	8,162	0,086
Ön Lisans	27,74	3,34		
Lisans	27,33	4,24		
Lisansüstü	28,27	3,04		
<i>Cinsiyet</i>				
Erkek	27,73	3,26	21359,500	0,851
Kadın	27,63	3,90		
<i>Medeni Durum</i>				
Evli	27,55	4,47	23108,000	0,187
Bekar	27,76	2,84		
<i>Görev Türü</i>				
Beyaz yakalı	27,55	3,75	5874,500	0,009
Mavi yakalı	28,84	3,01		
<i>Aylık Gelir</i>				
1500-2000 TL arası	27,78	3,83		
2000-2500 TL arası	27,65	3,70	0,854	0,837
2500-3000 TL arası	27,51	3,72		
3000 TL ve üzeri	27,61	3,64		
<i>Mesleki Deneyim</i>				
2 yıl ve altı	27,79	2,56		
2-4 yıl arası	27,32	4,80	1,437	0,697
4-6 yıl arası	27,78	3,21		
6 yıl ve üzeri	27,80	3,64		

Analiz sonuçlarına göre işgören performansı 21-34 yaş arasındaki katılımcılarda, ilköğretim mezunlarında, erkeklerde, bekârlarda, mavi yakalılarda, aylık geliri 1500-2000 TL arasında olanlarda ve mesleki deneyimi 6 yıl ve üzerinde olanlarda en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre ise işgören performansı yaş ve görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$), diğer demografik değişkenlere göre ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan farklılıklar göstermektedir ($p > 0,05$). Dolayısıyla işgören performans algısının çalışan demografisine göre genel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

7.3.3.2 İşgören performansı ile örgütsel güven arasındaki ilişki

İşgören performansı ile örgütsel güven arasındaki ilişki için yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları Çizelge 7.25'te verilmiştir.

Çizelge 7.25: İşgören Performansı ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

		İşgören Performansı	ÖG Yöneticiye Güven	ÖG Kuruma Güven	ÖG Meslektaşlara Güven	ÖG Toplam
İşgören Performansı	r	1,000	,379**	,444**	,329**	,430**
	p	.	,000	,000	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖG Yöneticiye Güven	r	,379**	1,000	,748**	,474**	,896**
	p	,000	.	,000	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖG Kuruma Güven	r	,444**	,748**	1,000	,683**	,924**
	p	,000	,000	.	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖG Meslektaşlara Güven	r	,329**	,474**	,683**	1,000	,746**
	p	,000	,000	,000	.	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖG Toplam	r	,430**	,896**	,924**	,746**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	.
	N	446	446	446	446	446

Korelasyon analizi sonuçlarına göre işgören performansı ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ($r=0,379$; $p<0,001$), kuruma güven ($r=0,444$; $p<0,001$) ve meslektaşlara güven ($r=0,329$; $p<0,001$) ile toplam örgütsel güven ($r=0,430$; $p<0,001$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Bu durum, örgütsel güvenin işgören performansını arttırdığını göstermektedir. Analizin çift yönlü olduğu düşünüldüğünde, işgören performansı yüksek olan işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edilebilir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, işgören performansına en fazla etkisi olan boyut kuruma güven olup, bunu yöneticiye güven izlemektedir.

7.3.3.3 İşgören performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki

İşgören performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki için yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları Çizelge 7.26'da verilmiştir.

Çizelge 7.26: İşgören Performansı ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

		İşgören Performansı	ÖA Etkileşim	ÖA Dağıtım	ÖA Prosedür	ÖA Toplam
İşgören Performansı	r	1,000	,345**	,251**	,361**	,379**
	p	.	,000	,000	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖA Etkileşim	r	,345**	1,000	,442**	,748**	,854**
	p	,000	.	,000	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖA Dağıtım	r	,251**	,442**	1,000	,628**	,768**
	p	,000	,000	.	,000	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖA Prosedür	r	,361**	,748**	,628**	1,000	,929**
	p	,000	,000	,000	.	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖA Toplam	r	,379**	,854**	,768**	,929**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	.
	N	446	446	446	446	446

Analiz sonuçlarından da görüleceği gibi, işgören performansı ile örgütsel adaletin etkileşim ($r=0,345$; $p<0,001$), dağıtım ($r=0,251$; $p<0,001$), prosedür ($r=0,361$; $p<0,001$) boyutları ve toplam örgütsel adalet puanları ($r=0,379$; $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı işgören performansını pozitif yönde etkilemektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde işgören performansına en fazla prosedür adaletinin etki ettiği, bunu etkileşim ve dağıtım adaletinin izlediği görülmektedir.

7.3.3.4 İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

İşgören performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları Çizelge 7.27'de verilmiştir.

Çizelge 7.27: İşgören Performansı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		İşgören Performansı	ÖB Normatif	ÖB Devam	ÖB Duygusal	ÖB Toplam
İşgören Performansı	r	1,000	,417**	,146**	-,148**	,165**
	p	.	,000	,002	,002	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖB Normatif	r	,417**	1,000	,445**	-,137**	,626**
	p	,000	.	,000	,004	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖB Devam	r	,146**	,445**	1,000	,131**	,816**
	p	,002	,000	.	,006	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖB Duygusal	r	-,148**	-,137**	,131**	1,000	,478**
	p	,002	,004	,006	.	,000
	N	446	446	446	446	446
ÖB Toplam	r	,165**	,626**	,816**	,478**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	.
	N	446	446	446	446	446

Analiz sonuçlarından da görüleceği gibi, işgören performansı ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ($r=0,417$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,146$; $p<0,05$), arasında pozitif, duygusal bağlılık arasında ($r=-0,148$; $p<0,05$) negatif ilişki vardır. Toplam örgütsel bağlılık ile işgören performansı puanları ($r=0,165$; $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ile devam bağlılığı işgören performansını artırırken, duygusal bağlılık ise işgören performansını düşürmektedir.

7.3.3.5 İşgören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki

İşgören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki için yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları Çizelge 7.28'de verilmiştir.

Çizelge 7.28: İşgören Performansı ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

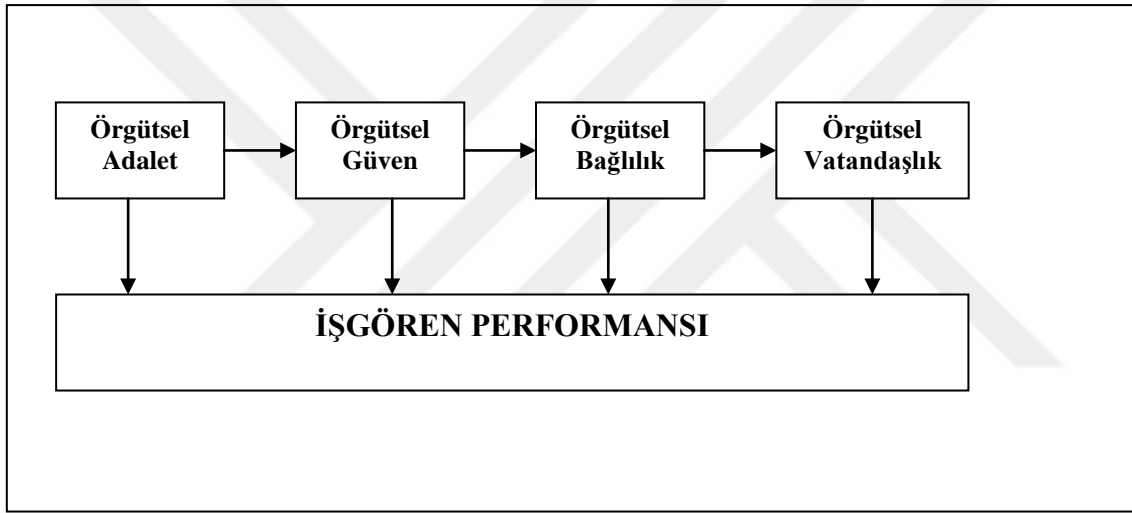
		İşgören Performansı	ÖV Fedakârlık	ÖV Nezaket	ÖV Üstün Görev Bilinci	ÖV Centilmenlik	ÖV Yurttaşlık Erdemi	ÖV Toplam
İşgören Performansı	r	1,000	,376**	,565**	,707**	-,109*	,372**	,497**
	p	.	,000	,000	,000	,021	,000	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Fedakârlık	r	,376**	1,000	,421**	,366**	-,063	,302**	,535**
	p	,000	.	,000	,000	,186	,000	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Nezaket	r	,565**	,421**	1,000	,599**	-,081	,382**	,580**
	p	,000	,000	.	,000	,086	,000	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Üstün Görev Bilinci	r	,707**	,366**	,599**	1,000	,035	,434**	,692**
	p	,000	,000	,000	.	,455	,000	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Centilmenlik	r	-,109*	-,063	-,081	,035	1,000	,254**	,503**
	p	,021	,186	,086	,455	.	,000	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Yurttaşlık Erdemi	r	,372**	,302**	,382**	,434**	,254**	1,000	,748**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	446	446	446	446	446	446	446
ÖV Toplam	r	,497**	,535**	,580**	,692**	,503**	,748**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	446	446	446	446	446	446	446

Analiz sonuçlarından da görüleceği üzere işgören performansı ile örgütsel vatandaşlığın fedakarlık ($r=0,376$; $p<0,001$), nezaket ($r=0,565$; $p<0,001$), üstün görev bilinci ($r=0,707$; $p<0,001$), yurttaşlık erdemi ($r=0,372$; $p<0,001$) ve toplam puanları ($r=0,497$; $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu ile işgören performansı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,109$; $p<0,05$). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlığın fedakârlık, nezaket, üstün görev bilinci ve yurttaşlık erdemi boyutları işgören performansını yükselten, centilmenlik boyutu ise azaltan bir faktör olarak görülmektedir. Korelasyon katsayılarına göre örgütsel

bağlılığın en etkili boyutu üstün görev bilinci olup, bunu sırasıyla nezaket, fedakârlık ve centilmenlik izlemektedir.

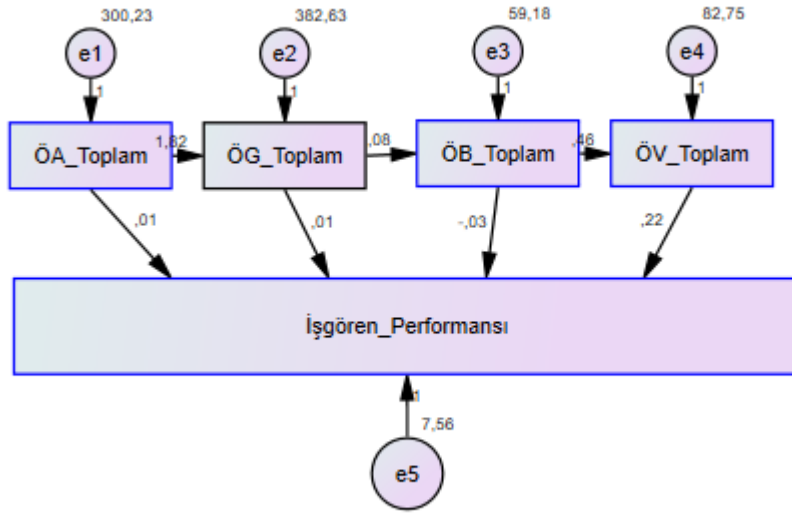
7.3.4. Araştırma modeli için yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) analizi sonuçları

Araştırmanın temel argümanı, örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlık kavramlarının çalışan performansı ile ilişkisi olduğu yönündedir. Bunun için araştırmada örgütsel adaletin örgütsel güveni sağladığı, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığa neden olduğu ve örgütsel bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık bilincinin geliştiği, bunun ise işgören performansına etki ettiği hipotezi üzerinden Şekil 7.1'deki model kurulmuştur.



Şekil 7.1: Araştırma modeli

Buna göre yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 7.2'deki gibidir.



Şekil 7.2: Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları

Şekilde de görüleceği gibi, toplam ölçek puanları üzerinden girişimin minimize olduğu modelin yol katsayıları elde edilmiştir. Modelin en düşük ve en yüksek RMSA katsayıları ve yakın değerleri Çizelge 7.29’da verilmiştir.

Çizelge 7.29: Modele ilişkin RMSA değerleri

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,207	,163	,254	,000
Independence model	,480	,455	,505	,000

Modelin RMSA değeri geçerli model için 0.207 olup, girişim modeli için 0,480 olarak belirlenmiştir. Modelde regresyon ağırlıkları Çizelge 7.30’da verilmiştir.

Çizelge 7.30: Geçerli Model İçin Regresyon Ağırlıkları

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ÖG_Toplam	<--- ÖA_Toplam	1,824	,054	34,084	***	
ÖB_Toplam	<--- ÖG_Toplam	,083	,010	8,432	***	
ÖV_Toplam	<--- ÖB_Toplam	,464	,052	8,918	***	
İşgören_Performansı	<--- ÖA_Toplam	,014	,014	,974	,330	
İşgören_Performansı	<--- ÖG_Toplam	,013	,007	1,888	,059	
İşgören_Performansı	<--- ÖB_Toplam	-,031	,018	-1,691	,091	
İşgören_Performansı	<--- ÖV_Toplam	,223	,014	15,566	***	

Çizelgeden de görüleceği gibi, işgören performansı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki araştırmada sunulan model istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır

(CR:15,566; $p<0,05$). Modeldeki stokastik varyans dağılımları Çizelge 7.31’de verilmiştir.

Çizelge 7.31: Geçerli Modeldeki Varyans Dağılımı

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	300,229	20,127	14,916	***	
e2	382,626	25,651	14,916	***	
e3	59,182	3,968	14,916	***	
e4	82,747	5,547	14,916	***	
e5	7,565	,507	14,916	***	

Geçerli modelde stokastik olarak atanan hata düzeltme katsayısı ve varyans dağılımı incelendiğinde, tüm model değişkenlerinin varyanslarının modele istatistiksel olarak anlamlı katkısının olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bu nedenle modelin istatistiksel olarak geçerliliği ortaya koyulmuş olup, örgütsel adalet üzerinden örgütsel güven gelişmekte, örgütsel güven örgütsel bağlılığı geliştirmekte ve örgütsel bağlılık ise örgütsel vatandaşlığa dönüşerek, işgören performansını arttırmaktadır.

7.4 Tartışma

Yapılan bu çalışmada, örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlık kavramlarının işgören performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar özellikle geçtiğimiz 30 yılda ön plana çıkmış ve son yıllarda üzerinde pek çok araştırmalar yapılmış bir konu olup, örgütsel anlamda başarı ve performansı etkileyen örgütsel bağlılık, vatandaşlık, adalet, iş tatmini, örgütsel güven gibi pek çok kavram ile yakından ilişkili olarak ortaya konulmuştur. Bu araştırmaların temel olarak ortak çıktıları ise örgütsel adaletin örgütsel performansı arttıran bu yönetim kavramları üzerinde olumlu ve pozitif katkılarının olduğu yönündedir (Ghosh, Sekiguchi ve Grunatan, 2017:130). Hatta bunun da ilerisinde, örgütsel adalet kavramı sadece katkıyla sınırlı kalmayıp, pozitif ilişki içerisindedir. Diğer bir ifadeyle, olumlu ve pozitif bir örgütsel adalet yapısı örgüt içerisinde olumlu getiriler sağlarken, olumsuz örgüt yapısında ise negatif çıktılar alınmaktadır. Bu bakımdan örgütsel adalet işletme yönetimi için olumlu katkı sağlamak adına yapılabilecek bir seçenek değil, olumsuz sonuçları da bertaraf edecek olan bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel güven ise daha çok algı üzerinden ölçülen ve incelenen bir kavram olup, örgütsel adalet ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu

çalışmalarda üzerinde durulan ortak nokta, örgütsel adaletin örgütsel güven algısını arttırdığı yönündedir. Örgüt içerisinde adaletli bir görev ve imkân dağılımının olması, o örgüte ait çalışanların da, kendilerini güven içerisinde hissetmelerine neden olmaktadır. Bu noktada güven ile güvenilirliğin farklı kavram olduklarını, örgütsel güvenin daha çok itimat anlamına gelen bir algıyı temsil ettiğini ifade etmek mümkündür.

Güvenin artmasının işgören performansını etkilediğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda kendini güvende hisseden bir çalışanın, örgüt hedef ve çıkarlarına daha fazla hizmet ettiği ortaya koyulmaktadır. Bireyler içerisinde buldukları yapıya güvendikçe, işlerinde gösterdiği başarı da artmaktadır.

Adalet her birey için hayati önem taşıyan bir kavram olup, kişiler ancak adil bir ortamda kendilerini o ortama ait hissedebilirler. Buradan hareketle örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığı beraberinde getireceğini ifade etmek mümkündür. Nitekim literatürde bu iki kavramın, örgütsel adalet ve güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda deneysel olarak ortaya koyulan önemli bulgular arasında, örgütsel bağlılığın örgütsel adalet ve örgütsel güven ile artacağı şeklindeki ilişki vardır.

Yine literatürde yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de yüksek olacağını ortaya koymuştur. Dolayısıyla bireyler örgüte kendilerini bağlı hissederek, örgütsel vatandaşlık kavramına ilerlemektedir. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın sonucu olarak örgütsel vatandaşlığın geliştiğini öne sürmek mümkündür.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 Sonuç

Her ne kadar işletmelerin faaliyetleri; bu faaliyetleri yerine getirirken ortaya koyulan süreçler ve bu süreçlerin özellikleri, faaliyet alanındaki iç ve dış paydaşlar gibi pek çok etken işletme performansının ortaya koyulmasında etkili olsa da işletmelerin “kar amacı güden” kurumlar olması nedeniyle performans değerlendirmede en önemli kriter karlılık ya da elde edilen karın derecesidir. Öte yandan bu karı elde ederken örgüt yapısı içerisindeki alt birimlerin nasıl ve ne şekilde çalıştığı, birbirleri arasındaki sinerji ya da uyumun ne düzeyde olduğu, işletme içerisindeki birimler arasındaki iletişim ya da etkileşim düzeylerinin de toplam kar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle toplamda işletmenin performansını varlık nedeni olan kar elde etmeden yola çıkarak, elde edilen karın derecesi gibi görmek mümkün olsa da örgüt içerisinde performans değerlendirme ise daha güç ve daha fazla değişkenin içerisinde olduğu, çok boyutlu ve farklı etmenleri bünyesinde barındıran bir süreç olarak görülmektedir.

İşletme içi performans değerlendirmelerin yanında günümüzde, işletme dışında da değişkenlere göre performans kriterlerinin ortaya koyulduğu yeni çalışmalar literatürde yerini almakta, performans ölçümü ve süreci günümüzde geçmişe göre çok daha bilimsel, analitik ve kanıta dayalı, sonuç odaklı bir şekilde ilerlemektedir. Bunun yanında performans ile maliyetler arasındaki doğrudan ilişkiyi ortaya koyan akademik araştırma ve alan uygulamaları, bu alanda araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin giderek daha fazla önem kazanmasına ve yaygın bir hale gelmesine de olanak vermiştir.

İşletme yönetimi ile kamu yönetimi arasında geçmişte olan mesafenin de günümüzde giderek azaldığı ve bu iki alanın giderek birbirine yaklaştığı görülmektedir. Bu süreçte gerek işletme yönetimi gerekse kamu yönetimi çok önemli kazanımlar elde etmiştir. İşletme yönetiminde temel olan kar yerine kamu yönetiminde performans kullanılmaya başlandıktan sonra, kamu yönetimi alanında yönetimin daha yüksek

performans elde etmek için kullanılan yöntemler ile işletme yönetiminde kullanılan kar arttırıcı yöntemler bir bütüncül yapı içerisinde ele alınmaya başlanmıştır. Bu süreçte kamu ile özel sektör arasında keskin ayrımlar giderek yok olurken, her iki alanda da eksik ve tahsise muhtaç alanların giderek daha etkili bir biçimde çözümlendiği görülmektedir.

Gerek işletmelerde gerekse kamu kurumlarında ortak olan ve birbirine çok benzeyen yapı örgüt yapısı olup, günümüzde yapılan çalışmalarda örgütsel değişkenlerin iki alanda da benzer etkilerinin olduğunu, benzer şekilde yönetildiğini ve benzer sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kamu ya da özel sektör ayrımına gitmeksizin, örgüt yönetimi ve örgütsel yapı giderek daha kapsamlı ve müstakil bir bilim dalı haline gelmektedir.

Örgütsel yapı ile ilgili geçmiş dönem çalışmalarında, Taylor ya da Fordist yaklaşımlar gibi ürün ya da üretimi ön plana koyan, beşerî sermayeyi dikkate yeterince almayan bir yapı söz konusudur. Öte yandan bir taraftan artan üretim sayesinde beşerî sermayenin aynı zamanda müşteri sermayesi haline dönüşmesi, bir yandan da üretim ve arz sürecinde bilginin rolünün artması neticesinde, günümüz modern örgüt ve işletme yönetimi disiplini anlayışları gelişmektedir. Bir yandan gelişen teknoloji ile birlikte artan iletişim ve ulaştırma olanakları ile işletme ve pazar yapıları küresel bir ortamda yeni hal alırken, diğer yandan değişen bu ortam içerisinde müşterilerin de giderek daha dinamik, araştıran, soruşturan, mukayese eden ve bilgi ile deneyimlerini paylaşan bir yapıya evirildikleri görülmektedir. Sadece işletme yönetimi alanında değil, tüm kamusal alanda toplumlar daha dinamik bir yapıya kavuşmaktadır. Bu süreçte işletme ve kamu kurumları gibi örgütsel yapıya sahip kurumların da kendilerini modernize etmeleri ve dinamik bir yapıya kavuşmaları zorunluluk haline gelmiştir.

Her ne kadar örgütsel yapıya ilişkin değişkenler giderek daha modern ve çağdaş bir yapıya doğru ilerleme gösterse de bazı temel değişkenler, özellikle örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerin genel özelliklerinin çok fazla değişmediği yönündedir. Bu değişkenlerin başında ise örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlık kavramları gelmektedir.

Örgütsel güven kavramında, güven kavramının kendisinde olduğu gibi, psikolojik bir bağlanma öncesi durum söz konusudur. Bireyler bir örgüte bağlılık hissetmeden

önce, o örgüte güvenmeli, adaletin tam olduğuna inanmalı ve daha sonra o örgüt içerisinde görev yaptıkları takdirde, örgütün kendilerinin hak ve özgürlüklerini koruyup kollayabileceğinden emin olmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve sonrasında gelişen örgütsel vatandaşlık kavramlarının ön koşulu olarak ifade edilebilir.

Bağlanmak ya da bağlılık, bir bireyin bugünü ve geleceğini bağlanacağı şey ile özdeşleştirmesi, gelecekte de mevcut durumunu değerlendirerek, devam ettirme arzusunda olacağı kavramı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise bireylerin ya da daha spesifik olarak örgüt çalışanlarının, kendilerini o örgüt ile bütünleştirmeleri ve örgüte bağlılık duymaları anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar bir yandan kendilerini o örgütün bir parçası olarak görürken, bir yandan da örgütün gelişmesi ve ilerlemesinde, örgütün hedef ve amaçlarına erişmesinde etkili bir biçimde görev almaya istekli olmaktadır.

Örgüt içerisindeki bireyleri kucaklayarak kendisinden bir parça gibi gören örgütsel bağlılık, iş tatmininden müşteri ve çalışan memnuniyetine, örgüt performansından iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkilere, örgüt kültüründen örgüt iklimine kadar pek çok değişken üzerinde olumlu etkileri olan, literatürde yönetim bilimi alanında oldukça önemli ve üzerinde pek çok araştırma yapılmış olan bir konudur. Öte yandan örgütsel adalet konusunda olduğu gibi örgütsel bağlılık kavramı da iyi ve başarılı bir şekilde yönetilince pozitif katkıları olan, iyi yönetilmediği takdirde ise negatif sonuçlar veren bir kavramdır. Bu nedenle modern ve başarılı işletmelerde, örgüt yapısının sağlıklı ve başarılı bir şekilde işlemesi için, örgütsel bağlılık kavramının da etkili bir biçimde yönetilmesi gerekir.

Öte yandan vatandaşlık kavramı sadece bağlılığın ve bir vatandaş olmanın ötesinde, beraberinde bazı sorumluluklar ve görevleri de getirmektedir. Normal vatandaşlık kavramında vergi ödemek, askerlik hizmetini yapmak, kamu kaynaklarını verimli kullanmak gibi vatandaşlık ödevlerinin, örgütsel vatandaşlık kavramı için de farklı konular olmak üzere geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür. Literatürde bu görevler en fazla kabul görmüş şekli ile örgütsel vatandaşlık boyutları olarak nitelendirilmektedir. Bu boyutlar Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik, Nezaket ve Sivil Erdem olmak üzere literatüre girmiş, en fazla kabul görmüş boyutlar olmuştur.

Araştırmada elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İşgören performansı maddelerinin ortalama değerleri 4'ün üzerindedir. Dolayısıyla çalışanlar performanslarını ortalamanın üzerinde değerlendirmektedir.
- Örgütsel adalet maddelerine verilen yanıtlar incelendiğinde, performans maddeleri kadar olmasa da ortalamanın üzerinde bir adalet hissinin ve algısının olduğu görülmektedir. Maddelerin puan aralıkları 3'ün üzerindedir.
- Örgütsel güven sorularının yine örgütsel adalete benzer düzeyde olduğu ifade edilebilir. Yine örgütsel güvende de soruların ortalamaları 3'ün üzerindedir.
- Örgütsel bağlılık konusunda sorulara verilen yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, diğer ölçeklere göre daha düşük puanların verildiği ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık ile ilgili maddelerde 3'ün altında olan 4 soru olup, 11 sorudan 4'ünün ortalamanın altında olması önemlidir.
- Örgütsel vatandaşlık düzeyleri de örgütsel bağlılığa benzer bir dağılım göstermektedir. Burada da negatif soruların dışında, ortalama düzeyin çok az üzerinde bir örgütsel vatandaşlık söz konusudur.
- İşgören performansı 21-34 yaş arasındaki katılımcılarda, ilköğretim mezunlarında, erkeklerde, bekârlarda, mavi yakalılarda, aylık geliri 1500-2000 TL arasında olanlarda ve mesleki deneyimi 6 yıl ve üzerinde olanlarda en yüksek düzeydedir.
- Fark analizi sonuçlarına göre işgören performansı yaş ve görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$), diğer demografik değişkenlere göre ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan farklılıklar göstermektedir ($p > 0,05$).
- İşgören performansı ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ($r=0,379$; $p < 0,001$), kuruma güven ($r=0,444$; $p < 0,001$) ve meslektaşlara güven ($r=0,329$; $p < 0,001$) ile toplam örgütsel güven ($r=0,430$; $p < 0,001$) puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır.
- İşgören performansı ile örgütsel adaletin etkileşim ($r=0,345$; $p < 0,001$), dağıtım ($r=0,251$; $p < 0,001$), prosedür ($r=0,361$; $p < 0,001$) boyutları ve toplam örgütsel adalet puanları ($r=0,379$; $p < 0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler vardır.

- İşgören performansı ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ($r=0,417$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,146$; $p<0,05$), arasında pozitif, duygusal bağlılık arasında ($r=-0,148$; $p<0,05$) negatif ilişki vardır. Toplam örgütsel bağlılık ile işgören performansı puanları ($r=0,165$; $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır.
- İşgören performansı ile örgütsel vatandaşlığın fedakârlık ($r=0,376$; $p<0,001$), nezaket ($r=0,565$; $p<0,001$), üstün görev bilinci ($r=0,707$; $p<0,001$), yurttaşlık erdemi ($r=0,372$; $p<0,001$) ve toplam puanları ($r=0,497$; $p<0,001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutu ile işgören performansı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,109$; $p<0,05$).
- Yapısal eşitlik modeline göre örgütsel adalet üzerinden örgütsel güven geliştirmekte, örgütsel güven örgütsel bağlılığı geliştirmekte ve örgütsel bağlılık ise örgütsel vatandaşlığa dönüşerek, işgören performansını arttırmaktadır.

Özetle, araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet ve örgütsel güven işgören performansı üzerinde doğrudan etkili olmayıp, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile işgören performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buradan hareketle yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre örgütsel adalet güveni, örgütsel güven bağlılığı ve vatandaşlığı getirmekte, bu durum ise işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

8.2 Öneriler

Araştırmanın kısıtlılıkları incelendiğinde, bu çalışma sadece bir belediyenin çalışanları üzerine uygulanmıştır. Öte yandan ülkemizde sosyal ve ekonomik yapıya göre hem belediyeler içerisindeki ilişkiler ve örgüt yapısı, hem de çalışma düzeni farklılaşmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı ise araştırmanın kamu kesimi üzerinde uygulanmış olmasıdır. Araştırmada özel kesimden çalışanlar dâhil edilmemiş, kamu ile özel kesim arasındaki fark incelenmemiştir.

Araştırma bulgu ve kısıtlılıklarından yola çıkarak, ileriki araştırmalar ve alan uygulamacıları için bazı öneriler getirmek mümkündür. Bu konuda çalışma yapacak

olan araştırmacılar için, özel sektör ve kamu kesimini de içine alacak, çapraz karşılaştırmaların da yer alacağı çalışmalar literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Yine kamu kesiminde, farklı sosyoekonomik ve sosyodemografik yapıya sahip olan belediyeler ve farklı kamu kurumları üzerinde yapılacak olan çalışmalar, literatür ve uygulamada önemli katkılar sağlayabilir.

Alan uygulaması ve kamu kurumu yöneticileri bakımından ise araştırma bulguları, kamu kurumlarında performans ve verimliliğin arttırılmasında önemli rehber olabilir. Araştırma bulguları, işgören performansını yükseltmede örgütsel adaletten örgütsel vatandaşlığa kadar olan ara yönetim kavramlarının ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu yolu izleyerek, kamu kurumlarında performans yükseltmede önemli katkılar sağlayabilecek önlemlerin ve yönetsel kararların alınması mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

- Abubakar, M. A., Elrehail, H., Alatailat, M. A. ve Elçi, A.** (2017), “Knowledge management, decision-making style and organizational performance”. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 1-15.
- Acar, Z.** (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Aguinis, H.** (2013), *Performance Management*. Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh.
- Akbaş, T. T.** (2010), “Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Akçakanat, T.** (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü.
- Akduman, G., Yüksekbilgili, Z. ve Hatipoğlu, Z.** (2014), *Organizational Justice Perception According to Marital Status*. MPRA Paper No. 62745.
- Akgeyik, T.** (2012), *Performans Değerlendirme*. U. Dolgun, (Ed.). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı).
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z. ve Bustamam, U. S. B. A.** (2016), “Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 729 – 738.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G.** (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P.** (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), 1-18.
- Altan, Y.** (2005), “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P.** (2008), “Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri”, *Educational Administration: Theory and Practice*, 1(53), 7-24.
- Altunel, A. T.** (2015), “Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Anarson, L. ve Johnsen, S.** (2012), “The Role and Perception of Organizational Trust:a case study”, (*Unpublished Master Thesis*), University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Master Thesis.
- Anttila, E.** (2014), “Components Of Organizational Commitment”. University of Tampere School of Education, (*Unpublished Master Thesis*).

- Arı, M., Altın Gülova, A. ve Köse, S.** (2017), “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”. *DEUHFED*, 10(1), 43-51.
- Aslan, Ş.** (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Asunakutlu, T.** (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Atalay, İ.** (2002), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- Aguinis ve Cascio,** (2014), *Applied psychology in human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aytemiz Seymen, O. ve Tokgöz, E.** (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E.** (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bağcı, Z.** (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B. ve Eyitmiş, A. M.** (2012), “Bankalarda Performans Değerleme Ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli Ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-26.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H.** (2003), “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Balcı,** (2003), *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baldwin, S.** (2006), *Organisational Justice*. Institute for Employment Studies. University of Sussex, Brighton.
- Barutçugil, İ.** (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.** (2002), *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran** (2000), *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baykal,** (1994), “Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme, Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl,** (1996), *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E.** (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 1-18.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ.** (2013), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.

- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K.** (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”. *Educational Administration: Theory and Practice*, 1(54), 211-233.
- Budak, G. ve Budak, G.** (2004), *İşletme Yönetimi*. 5. Baskı, Barış Yayınları/ Fakülteler Kitabevi Yayınları, İzmir.
- Cabral, A. L. T. ve Guarana, M. F.** (2014), “The Concept of Justice: Argumentation and Dialogism”. *Bakhtiniana, São Paulo*, 9 (1), 19-35.
- Camelia, A. ve Luminata, R.** (2013), “The Concept Of Performance - History And Forms of Manifestation”. *University of Oradea, Faculty of Economics*, 1 (1), 1145-1153.
- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N.** (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 191-212.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.** (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Canman, D.** (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Castro, V. B.** (2017), “Unpacking the notion of subjectivity: Performance evaluation and supervisor discretion”. *The British Accounting Review*, 49, 532-544.
- Cengiz, A. A.** (2001), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de ağılık Personeli Üzerine Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İşletme Anabilim Dalı.
- Chavez, R., Yu, W., Jakobs, M. A. ve Feng, M.** (2017), “Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation”. *International Journal of Production Economics*, 184, 33–46.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A.** (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 195-213.
- Colquitt, J. A.** (2015), *Organizational Justice*. The Oxford handbook of organizational psychology. New York: Oxford University Press.
- Çakır, M.** (2017), “Geçmişten günümüze “Sosyal Adalet””. *International Journal of Social Sciences and Education Research Volume*, 3(2), 560-572.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E.** (2006), “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”. *UNAK’06 Toplantısı*.
- Çalış Duman, M. ve Akdemir, B.** (2016), “Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of Academic Approaches*, 7(2), 29-52.
- Çarıkçı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P.** (2010), “Kişilik, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 41-65.
- Çetin, F.** (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetinkaya, M.** (2009), “Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 219-238.
- Çevik Kılıç, D. B.** (2016), “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”.

- Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 19(36), 193-235.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S.** (2010), “Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Dalgın, T. ve Taslak, S.** (2016), “Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2):359-393.
- Davis, K.** (1988), *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. Çev.Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.İstanbul.
- Demir, F.** (1987), *Sosyal Düşünceler Tarihi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir.
- Demir, Ö. ve Acar, M.** (1992), *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. İstanbul: Ağaç Yay.
- Demircan, N. ve Ceylan, A.** (2003), “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçlar”. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y.** (2008), *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi, 15 (2), İlke Yayınevi, Ankara.
- Demirkaya, H. ve Kandemir, A. Ş.** (2014), “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Doğan, M. S.** (2010), “Sosyalleşme, Sosyal Değişme ve Siyasal Sosyalleşme”. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 32, 31-40.
- Doğan ve Kılıç,** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(29), 37-61.
- Elçi, M.** (2005), “Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eib, C.** (2015), *Processes of Organizational Justice Insights into the perception and enactment of justice*. Department of Psychology, Stockholm University.
- Eraslan, E. ve Algün, O.** (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 20(1), 95-106.
- Erdem, A. R.** (2003), “Üniversite kültüründe önemli bir unsur:değerler”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72.
- Erdoğan, İ.** (1996), *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:1.
- Ertürk, Z. B. S.** (2012), “Ankara ili genel lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ve denetim odağı ile ilişkisi”, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fard, P. G. ve Karimi, F.** (2015), “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Ferecov, R.** (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(8), 1-20.

- Ferreira, A. T.** (2014), *Organizational trust: Mayer, Davis and Schoorman model, a review*. In M. Mokrys, & S. Badura (eds.), *Proceedings in QUAESTI, Psychology, Sociology and Pedagogy* (pp. 253-256). EDIS: University of Zilina.
- Folan, P., Bropwne, J. ve Jagdev, H.** (2007), "Performance: its meaning and content for today's business research". *Computers in Industry*, 58(7), 605-620.
- Fornes, S. L. ve Rocco, T. S.** (2004), "Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness". *The proceeding of the AHRD conference, USA*.
- Frederiksen, A., Lange, F. ve Kriechel, B.** (2017), "Subjective performance evaluations and employee careers". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 408-429.
- Gavcar, E. Bulut, Z. ve Engin, K.** (2006), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Mugla İli Örneği)". *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 31-45.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T. ve Gurunathan, L.** (2017), "Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance". *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca I. ve Draghici, A.** (2016), "The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 194 - 202.
- Gören, T.** (2012), "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği)", *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Greenberg, J.** (1990), "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts". *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Güçel, C.** (2013), "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H.** (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, 1(2), 37-56.
- Güney, S.** (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürüz, D. ve Özdemir, Y. G.** (2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Halis, M., Gökgöz, G.S., Yaşar, Ö.** (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 187-205.
- Helvacı, M. A.** (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Holbrook, R. L.** (2002), "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123.
- Hurlbert, M. A. ve Mulvale, J. P.** (2017), "Defining Justice", <https://fernwoodpublishing.ca/files/pursuingjustice.pdf> (Erişim: 23.02.2018)
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. ve Ihsak, N. A.** (2016), "Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study", *Procedia Economics and Finance*, 37, 512 - 519.

- Irak, D. U.** (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13)25-43.
- İşığçok, E.** (2008), “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, *Ekonometri ve İstatistik*, 1(7), 1-23.
- İbrahimoğlu, N., Uğurlu, Ö. Y. ve Kızıloğlu, M.** (2011), “Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 297-318.
- İçerli, L.** (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İlsev, A.** (1997), “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Hacettepe Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi.
- İraz, R. ve Akgün, Ö.** (2011), “Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 225-250.
- İşbaşı, J. Ö.** (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İyigün, N. Ö.** (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem.** (2012), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*, Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Kalemci Tüzün, İ.** (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 93-118.
- Kanter, R. M.** (1968), “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, 1(1), 449-517.
- Kaplan, R. S.** (2009), *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management*, Amsterdam.
- Karaman, A. ve Aylan, S.** (2016), “Örgütsel Vatandaşlık”. *KSÜ İİBF Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaufman, B. E.** (2009), *Hired Hands or Human Resources*, Cornell University Press.
- Kesen, M.** (2016), “Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2):535-562.
- Konovsky, M. A.** (2000), “Understanding procedural justice and its impact on business organizations”, *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kökalan, Ö. ve Şişman, F.** (2017), “Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8(20), 127-156.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C.** (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. A. ve Albuquerque, L. G.** (2014), “Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?”, *BAR, Rio de Janeiro*, 11(4), 476-495.

- Lin, Y-T. ve Liu, N-C.** (2016), "High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates", *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118–128.
- Mert, İ. S.** (2011), "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L.** (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 02(61), ss.20 52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1984), "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Mishra, A. K.** (1996), *Organizational Responses To Crisis: The Centrality of Trust*, in R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA:Sage. 261-287.
- Muthuraman, S. ve Al-Haziazi, M.** (2017), "Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman", *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 413-422.
- Newell. S.** (1995), *The Healthy Organization*. Routledge, 1995, London.
- Okçu, V.** (2011), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Organ, D. W.** (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Örücü, E. ve Sezen Kışlaloğlu, R.** (2014), "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö.** (2014), "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E.** (2007), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125.
- Özkalp, E.** (2003), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:782, Eskişehir.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E.** (2008), "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyörük, M.** (2009), "Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Palmer, M.** (2013), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ.** (2014), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A.** (2009), "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma",

- Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Rawls, J.** (2017), “A Theory of Justice”, [http://www.univpgri-palembang.ac.id/perpuskip/Perpustakaan/AmericanPhylosophy/JohnRawls,A Theory of Justice, Revised Edition.pdf](http://www.univpgri-palembang.ac.id/perpuskip/Perpustakaan/AmericanPhylosophy/JohnRawls,A%20Theory%20of%20Justice,%20Revised%20Edition.pdf) (Erişim:22.04.2018)
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sakarya Üniversitesi**, (2017), *Performans Değerlendirme*, Ders Notları.
- Salmon, B.** (2017), “What is a Trust? What role do Trusts play in succession law?”, *DEPT*, 1(1), 1-6.
- Sezgin, F.** (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd** (2000), “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sonnentag, S. ve Frese, M.** (2001), *Performance Concepts and Performance Theory*. Psychological Management of Individual Performance, Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd.
- Starnes, B. J., Truhon, S. A. ve McCarthy, V.** (2017), *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships*, Human Development Leadership ASQ.
- Sümer, C. H.** (2000), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, *ODTÜ*, 1(1), 57-90.
- Şimşek, L.** (1995), “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, 1(12), 91-104.
- Tahiroğlu, F.** (2003), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları. 3. Baskı, İstanbul.
- Tambe, S. ve Shanker, M.** (2015), “A Study Of Organizational Citizenship Behaviour And Job Stress In a Manufacturing Company In Mumbai”, *International Journal Of Management Research*, 3(4), 67-73.
- Tan, Ö. ve Çetin, C.** (2011), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Öneri*, 9(35), 1-13.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M.** (2010), “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122.
- Tarlığ, Y. T.** (2006), “Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, Ö.** (2012), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Taşkın, F. ve Dilek, R.** (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Taşkıran, E.** (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O.** (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri*, 10(39), 61-76.

- Topakkaya, A.** (2009), "Aristoteles'te Adalet Kavramı", *The Journal of International Social Research*, 2(6), 628-633.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G.** (2016), "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", *IHEAD*, 1(2), 25-36.
- Tutar, H. ve Altnöz, M.** (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1(65-2), 195-218.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B.** (2013), "Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Uslu, B. ve Balcı, E.** (2012), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki", *Educational Administration: Theory and Practice*, 18(3), 461-489.
- Uyargil, C.** (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performans Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ., İstanbul.
- Uyargil, C.** (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Uygur, G.** (2004), "Adalet ve Hukuk Devleti", *AUHFD*, 1, 29-38.
- Uysal, Ş.** (2015), "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1(1), 32-39.
- Uysal, A.** (2012), "Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi.
- Ünal, B.** (2017), "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Vergili, N.** (2008), "Performans Yönetim Sistemi ve ABC Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wanous, P. ve Lawyer, E. E.** (1972), "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Wolowska, A.** (2014), "Determinants of Organizational Commitment", *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129-146.
- Yavuz, E.** (2010), "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yelboğa, A.** (2006), "Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N.** (2014), "İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yıldız, (2017)**, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Yükseköğretim Kurumunda Uygulama", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı.

- Yıldız, S.** (2014), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, G.** (2005), “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-19.
- Yılmaz, C. ve Kabadayı, E. T.** (2002), “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(17), 100-118.
- Yücel, İ. ve Palabıyık, N.** (2016), “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 213-232.
- Yüksekbilgili, Z., Çöpoğlu, M. ve Gür, O.** (2015), “Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 45-53.
- Zhang, D.** (2011), “Organisational Citizenship Behaviour”, White Paper, PSYCH761.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M.** (2016), “Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 976-983.

EKLER

Ek.1. Araştırma Anketi Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, çalışanların performansları üzerinde örgütsel adalet, güven, bağlılık ve vatandaşlığın etkisinin incelenmesi ve ampirik olarak ortaya koyulması amacıyla yapılan ve doktora programı çerçevesinde yürütülen araştırmada kullanılacaktır. Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar, çalışmamıza olan katkınızın derecesini gösterecektir. Çalışmamıza verdiğiniz katkı için teşekkür ederim.

Yasemin SARICI AYTAN
Esenyurt Belediyesi
Başkan Yardımcısı

GENEL BİLGİLER

Yaşınız: 20 ve altı 21-34 yaş 35-49 yaş 50-64 yaş 65 +

Eğitim Durumunuz:(İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisansüstü

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

Medeni Durumunuz:(Evli Bekar

Çalışma Durumunuz:(Beyaz Yakalı Mavi Yakalı

Göreviniz:.....

Maaş aralığınız:(1500-2000 TL arası 2000-2500 TL arası 2500-3000 TL arası 3000 TL ve üzeri

Mesleki deneyiminiz:(2 yıl ve altı 2-4 yıl arası 4-6 yıl arası 6 yıl ve üzeri

A. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere, size en uygun olacak şekilde yanıt veriniz. Yanıt verirken tamamen katılıyorum=5'ten, tamamen katılmıyorum=1 olacak şekilde sıralayınız.

NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.					
2	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
3	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
4	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.					
5	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur					
6	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
7	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.					
8	Amirim işimle ilgili kararlar alırken bana mantıklı gelebilecek açıklamalar					

	yapar.					
9	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					
10	Çalışma programım adildir.					
11	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
12	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
13	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
14	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
15	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
16	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
17	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
18	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.					
19	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.					

B. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere, size en uygun olacak şekilde yanıt veriniz. Yanıt verirken tamamen katılıyorum=5'ten, tamamen katılmıyorum=1 olacak şekilde sıralayınız.

NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim					
2	Üstüm, bana dürüst davranır					
3	Bir hata yaptığımda üstüm, yönetime karşı korur					
4	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam, bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.					
5	Üstüm, işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir					
6	Üstüm, işinde uzmandır.					
7	Üstüm, ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.					
8	Kendisine gereksinim duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.					
9	Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.					
10	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır					
11	Bana karşı kullanmayacağımi bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.					
12	Üstüm, vereceği kararlarla ilgili beni bilgilendirir.					
13	Üstüm, benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir					
14	Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına güvenirim					
15	Üstüm, benden bilgi saklamaz.					
16	Üstüm, benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.					
17	Üstüm beni sadece belediyenin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.					
18	Üstüm, benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.					
19	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geribildirim alırım.					
20	Üstüm, mesleki gelişimimle ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.					
21	Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.					
22	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.					
23	Bu belediyede kurum politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.					
24	Belediyemizin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınmasında yöneticilerime güvenirim.					
25	Belediyemizin yöneticileri projelerle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar					
26	Belediye yönetimi, özlük haklarımızı adil olarak yerine getirir.					
27	Bu belediyede her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
28	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.					

29	Belediye yöneticileri, çalışanların tamamına güven duymaktadır.					
30	Bizim belediyemizin yöneticileri dürüştür.					
31	Bu belediyedeki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
32	Bu belediyede çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.					
33	Bizim belediyemizdeki çalışanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler					
34	İş arkadaşlarım, genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.					
35	İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.					
36	İş arkadaşlarım, ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.					
37	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yaparlar.					
38	İş arkadaşlarım, işleriyle ilgili sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.					
39	İş arkadaşlarım, gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.					
40	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi çıkarlarını arka planda tutarlar.					
41	İş arkadaşlarım, ihtiyaçları olduğunda yardım istemeye çekinmezler.					
42	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.					
43	Bu belediyedeki iş ilişkileri olumludur					

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere, size en uygun olacak şekilde yanıt veriniz. Yanıt verirken tamamen katılıyorum=5'ten, tamamen katılmıyorum=1 olacak şekilde sıralayınız.

NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirdim.					
2	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk duygusuna sahip olduğum için, şimdi kurumumdan ayrılmazdım.					
3	Fırsatım olsa bile şimdi kurumumdan ayrılmayı doğru bulmazdım.					
4	Kurumuma çok şey borçluyum.					
5	İstesem bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.					
6	Şimdi kurumumda kalmak, arzu ettiğim kadar zorunluluk da.					
7	Kurumdan ayrılmayı düşündüğümde yetersiz fırsatım olduğumu hissediyorum.					
8	Şimdi kurumdan ayrılma kararı versem, yaşantım çok fazla alt üst olur.					
9	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmem.					
10	Bu kuruma kendimi duygusal olarak ait hissetmem.					
11	Kuruma güçlü bir bağlılık hissetmem					

D. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere, size en uygun olacak şekilde yanıt veriniz. Yanıt verirken tamamen katılıyorum=5'ten, tamamen katılmıyorum=1 olacak şekilde sıralayınız.

NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1	İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanlara yardım ederim.					
2	İşle ilgili problemi olanlara yardım etmede istekliyimdir.					
3	Ağır işleri olduklarında diğer arkadaşlarıma yardım ederim.					
4	Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım.					
5	Diğerlerinin haklarını suiistimal etmem.					
6	Diğer çalışanlarla problemlerim olmasın diye çaba gösteririm.					
7	Bir bireyin davranışının diğer iş arkadaşlarının işini nasıl etkilediği önemlidir.					
8	İş arkadaşlarım için problem yaratmaktan sakınıyorum.					
9	İşimde fazla mola vermem					
10	İşte standardın çok üzerinde hizmet veririm					
11	Hiç kimse beni izlemese dahi, kurum kurallarına uyarım.					
12	En özenli, dürüst çalışanlardan biriyim.					
13	Her zaman olumlu taraftan çok, yanlış olan şeylere odaklanırım					
14	"Pireyi deve" yaparım.					
15	Önemsiz konular için şikâyet etmekten bir sürü zamanım kaybolur.					
16	Kurumda merasime katılmam gerekmez ama kurum imajı için katılırım.					
17	Toplantıya katılmam zorunlu değildir ama katılımı önemli görürüm.					
18	Kurumdaki değişime ayak uydururum.					

E. İŞGÖREN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere, size en uygun olacak şekilde yanıt veriniz. Yanıt verirken tamamen katılıyorum=5'ten, tamamen katılmıyorum=1 olacak şekilde sıralayınız.

NO	MADDELER	1	2	3	4	5
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5	İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm.					
6	İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum.					

Ek.2. Etik Krul Raporu Ve Yazışmalar



T.C.
ESENYURT BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

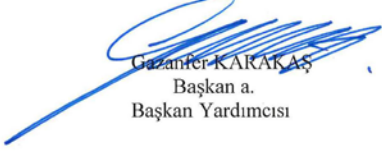
Sayı : 29604053/730-08-03/1049-34120
Konu : Yasemin SARICI AYTAN'ın Anket İzni

13.04.2017

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Beşyol Mah. İnönü Cad. No/38 Sefaköy
Küçükçekmece-İSTANBUL

İlgi : 29.03.2017 tarih ve 2068 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız incelenmiş olup, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora programı öğrencilerinizden Yasemin SARICI AYTAN'ın tez çalışması gereğince "Anket Formu", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği," İş Tatmini Anketi " ve "Örgütsel Güven Ölçeği" ile ilgili anket çalışmalarını Kurumuzda yapmasında bir sakınca bulunmamaktadır.
Bilgilerinize rica ederim.


Gazanfer KARAKAŞ
Başkan a.
Başkan Yardımcısı

Sultaniye Mah. Doğan Araslı Bulvarı 350.Sok.No/2-A ESENYURT/İST.
Tel. : 0 212 622 03 33 Dahili : 185-179

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/03/2017-2064



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-5754
Konu : Yasemin SARICI AYTAN'ın Anket İzni
Hk.

27/03/2017

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Enstitümüz Y1212.640039 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora programı öğrencilerinden Yasemin SARICI AYTAN'ın "ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINDA ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIĞA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA: ESENYURT BELEDİYESİ" adlı tez çalışması gereği "Anket Formu", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "İş Tatmini Anketi" ve "Örgütsel Güven Ölçeği" ile ilgili anketi Esenyurt Belediyesi çalışanlarına uygulamak istemektedir. İlgili öğrencinin anket uygulaması hususunda T.C. Esenyurt Belediyesinden gerekli iznin sağlanması hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Ek: Yasemin SARICI AYTAN (40 sayfa)

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Hüseyin KAZAN
Unvanı: Müdür Yardımcısı



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

Uypanchar 28/06/2018
Jann Jann

Evrak Tarih ve Sayısı: 24/03/2017-5658



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 54167746-050.99
Konu : 2017/05 Etik Kurul Kararı Hk

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 20/03/2017 tarihli ve 5360 sayılı yazı.

Enstitünüz öğrencilerinden **Yasemin SARICI AYTAN**'ın, doktora çalışmalarında kullanacağı anket formlarında yer alan sorular Etik Kurul Komisyonu tarafından incelenmiş, yapılan değerlendirme sonucunda formlarda etik sorun yaratacak bir hususun bulunmadığına, dolayısıyla öğrencilerin lisansüstü çalışmalarında kullanacağı anket sorularının etik açıdan uygun olduğuna, Kurulun 08/03/2017 tarih ve 2017/05 sayılı toplantısında karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Yedigir İZMİRLİ
Rektör

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: İrem PARLAK
Unvanı: Yetkili



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

ÖZGEÇMİŞ



Name : Yasemin
Surname : Sarıcı Aytan
Address : Billur Sok. No:8/7 Şenlikköy -Florya / İST
Tel : +90 212 601 02 26
Mobile : 0532 446 36 93

Date of Birth : 26/06/1974
Birth of Place : Istanbul
Marital Status : Married / two children

Education

Phd : Istanbul Aydın University Thesis phase
Master Degree : Istanbul Aydın University 2012 Political Sciences and International Relations
Subject : A study of Leadership in an Urbanization
Period : A case study at the Esenyurt Municipality
University : Bilkent University / Ankara 1998
Branch : Political Sciences And Public Administration
High School : ISTEK Foundation/Bilge Kaan 1992

Seminars Taken:

SPSS:15.03.2012
Institutional Leadership:15.11.2011
NLP Communication skills:12.05.2004
Finansal Matematik:19.07.2002
Stratejik Düşünce ve Karar Alma:24.07.2002
Etkin Takım Yönetimi:12.08.2002
Sunuş becerisini geliştirme ve beden dili:18.07.2002
Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi:23.08.2002

3D SET&3D Security:05 March 2001 organised by VISA

E-Strategies:22-23 2000 November organised by EUROFORUM

Internet Banking in TURKEY:23-24 2000 October organised by EUROFORUM

Macro Economic Policies: April 2000

Organisation of Administration: January 1999

Interpersonal communication Skills: April 1998

Industrial Psychology:February 1998

Health Policy:February 1998

Computer Knowledge:

Word, Power point, Excell, Ms Project,

Language Knowledge:

English

Written: good

Reading: good

Speaking: good

Work Experience:

2014-2018: Vice President of Esenyurt Municipality

Responsible directorates:

- Cultural and Social Affairs -12 culture center& student center for HEE
 - Seminars for adults (18-30) especially on politics, history, civilation, literature, economics and ethical issues
- Libraries- 4 major, 10 minor
- Day care centers -12
- Women and Family – Addiction Center (Yeni Başlangıçlar Gençlik Merkezi) , Family Center (Benim Ailem Eğitim ve Danışmanlık Merkezi), Women’s Protection House
- Local administration services

2013-2014: Organizational director of the election period

2004-2012: English lessons to university students & coaching

2009-2010: English lessons to a municipality workers

2005-2009: Strategic Planner for a volunteer organization

1998 –2004: AKBANK

Department of Commercial Banking and Marketing

Department of Small Businesses

Subject:

Organization marketing plans of Commercial Banking products especially on **e-commerce** solutions for merchants.

Giving **educational seminars** to inside organization about the product, how to sell it, how it's user-friendly for the merchants.

Preparing **educational documents** on PowerPoint.

Making **content management** of the web pages, e-commerce site and Small Business site.

Beside the **project management**, also organising the relationship between the IT groups and customers.

B2B solutions for leading firms and persecution of international requirements about v-pos applications mandated by card exporters.

Interests: learning about different countries and cultures

Hobbies: travelling, swimming, walking, cooking parties with friends

References: will be given if needed

