



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK,
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE
İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Emre GENEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
TEMMUZ - 2022**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK,
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE
İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ:
COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Prof. Dr. Salih YEŞİL
JÜRİ : Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY**

Emre GENEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
TEMMUZ - 2022**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEK VE İŞE ADANMIŞLIĞIN İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: COVID-19
PANDEMİSİ SÜRECİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Emre GENEZ

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Yıl : 2022 Sayfa: 145+ XI

Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Üye)
: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY (Üye)

Pandemi sebebiyle örgütlerin salgın hastalıklar ve diğer olası krizler gibi zorlayıcı durumlar karşısında ayakta kalabilme ve zorluklarla başa çıkabilme konusu örgütsel dayanıklılık ile bağdaştırılmaktadır. Örgütlerin, insan kaynakları ile kriz anlarında sergileyecekleri üst düzey performans sayesinde söz konusu zorlayıcı durumlar karşısında ayakta kalabilme ve zorluklarla başa çıkabilme davranışlarının gerçekleşebileceği düşünülmektedir. Örgütsel dayanıklılık, uluslararası alan yazında özellikle pandeminin yaşanması ile araştırmacılarda ilgi uyandırmaya başlamış olup öncüllerinin ve sonuçlarının teorik çerçevede gelişimi hala devam etmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; pandemi sürecinde örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işgören performansı üzerindeki etkilerini test etmektir. Bu doğrultuda araştırma, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma tekniklerine başvurulmuş veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yöntemi sayesinde, 291 işgörenden sağlıklı veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS programı ile araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli analizlere tabii tutulmuştur.

Araştırmada; örgütsel dayanıklılığın, işgören performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, algılanan örgütsel desteğin de işgören performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak işe adanmışlığın, işgören performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 Pandemisi, Örgütsel Dayanıklılık, Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık, İşgören Performansı.

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MBA THESIS

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND
WORK ENGAGEMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE: A SURVEY IN COVID-19 PANDEMIC**

Emre GENEZ

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Year : 2022, Pages: 145+ XI

Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Member)
: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY (Member)

The ability of organizations to survive and cope with challenging situations such as pandemic and other possible crisis due to the pandemic is associated with organizational resilience. It is assumed that, thanks to the high-level performance that organizations will display in times of crisis with their human resources, the behavior of surviving in the face of such challenging situations and coping with difficulties can be realized. Especially with the experience of the pandemic, organizational resilience in international literature has started to awaken interest in researchers, and the development of its antecedents and outcomes in the theoretical framework still continues.

The main aim of this research is to test the effects of organizational resilience, perceived organizational support and work engagement on employee performance in pandemic. Therefore, this research carried out in one of the companies of manufacturing in Gaziantep. In this research, questionnaire was preferred as a data collection tool by applying quantitative research techniques. Thanks to questionnaire, data was obtained from the 291 employees. The obtained data were subjected to various analyses with the SPSS program in line with the purpose of research.

In this research, it was found that organizational resilience didn't have an effect on employee performance. On the other hand, it was found that perceived organizational support didn't have an effect on employee performance too. Finally, it was found that work engagement has an effect on employee performance.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Organizational Resilience, Perceived Organizational Support, Work Engagement, Employee Performance.

ÖN SÖZ

Lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca bana hayatın her alanında yol gösteren, akademik hayata hazırlayan ve yetiştiren, desteklerini esirgemeyen, bir danışmandan fazlası olan kıymetli hocam Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Yüksek lisans tez savunma jürimde bulunarak değerli görüşlerini aktaran Prof. Dr. Salih YEŞİL ve Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda lisansüstü eğitimim başta olmak üzere tez yazım sürecinde de yardımlarını esirgemeyen ve akademik bilgilerinden faydalandığım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Melih EYİTMİŞ, Dr. Öğr. Üyesi Elif KOCAGÖZ, Prof. Dr. Canan Gamze BAL ve Dr. Öğr. Üyesi Bilge GÜLER hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman desteklerini hissettiğim, tez yazım sürecinde biraz aksatmış olduğum, beni bugünlere getiren ve varlıklarıyla beni gururlandıran annem Perihan GENEZ'e, babam Alaaddin GENEZ'e ve ağabeyim Alper GENEZ'e kocaman bir teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

Araştırmamızın gerçekleştirilmesi konusunda mesai harcayan İşletme Müdürü Yusuf SÖNMEZ'e teşekkür ediyorum.

Lisansüstü eğitimim boyunca yanımda olan arkadaşlarıma da teşekkür ederken Gökçen AVCU ve Yüksel MAVİ hocalarıma ayrıca teşekkür ediyorum.

Emre GENEZ
Kahramanmaraş/Temmuz/2022

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XI
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	4
3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE ADANMIŞLIK ve İŞGÖREN PERFORMANSI.....	6
3.1. Örgütsel Dayanıklılık.....	6
3.1.1. Örgütsel Dayanıklılığın Önemi ve İlgili Kavramlar.....	6
3.1.1.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı.....	7
3.1.1.2. Çalışan Dayanıklılığı Kavramı	10
3.1.1.3. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı	10
3.1.1.4. Örgütsel Dayanıklılığı İnşa Etme Stratejileri	11
3.1.1.5. Örgütsel Dayanıklılık Yönetimi	13
3.1.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları ve Eşdeğer Kavramlar	14
3.1.3. Örgütsel Dayanıklılık ile İlgili Araştırmalar	18
3.2. Algılanan Örgütsel Destek	19
3.2.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi ve İlgili Kavramlar.....	19
3.2.1.1. Algı ve Algılama Kavramları	20
3.2.1.2. Destek Kavramı	21
3.2.1.3. Örgütsel Destek Kavramı	22
3.2.1.4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı.....	23
3.2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteği Sağlayabilme Kriterleri.....	25
3.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorileri	27
3.2.2.1. Sosyal Değişim (Alışveriş) Teorisi.....	28
3.2.2.2. Örgütsel Destek Teorisi	29
3.2.2.3. Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi	30
3.2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	31
3.2.2.5. Karşılıklılık Teorisi.....	32
3.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri	32
3.2.3.1. Yönetici Desteği	33
3.2.3.2. Güven.....	35

3.2.3.3. Örgütsel Adalet.....	36
3.2.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	37
3.2.3.5. Örgütsel Demokrasi.....	38
3.2.3.6. Kişilik Özellikleri.....	39
3.2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	39
3.2.4.1. İşe Adanmışlık.....	40
3.2.4.2. İşgören Performansı.....	40
3.2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	41
3.2.4.4. Örgütsel Bağlılık.....	42
3.2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	43
3.2.4.6. İşte Var Olamama (Presenteeism).....	43
3.2.4.7. Stres.....	44
3.3. İşe Adanmışlık.....	44
3.3.1. İşe Adanmışlığın Önemi ve İlgili Kavramlar.....	44
3.3.1.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....	45
3.3.1.2. İşe Adanmışlık Boyutları ve Ölçümü.....	47
3.3.1.3. İşe Adanmışlığı Geliştirebilme Stratejileri.....	48
3.3.2. İşe Adanmışlık Modelleri.....	51
3.3.2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	51
3.3.2.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli.....	52
3.3.2.3. Maslach'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	52
3.3.3. İşe Adanmışlığın Etkileşimleri.....	53
3.3.3.1. İş Talepleri ve İş Kaynakları.....	53
3.3.3.2. Örgütsel Destek Algısı ve Performans.....	54
3.3.3.3. Liderlik Tarzları.....	55
3.3.3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları.....	55
3.3.3.5. Karar Verme Tarzları.....	56
3.3.3.6. Örgütsel Sinizm.....	57
3.4. İşgören Performansı.....	57
3.4.1. İşgören Performansının Önemi ve Performans ile İlgili Kavramlar.....	57
3.4.1.1. Performans Kavramı.....	58
3.4.1.2. İşgören Performansı Kavramı.....	59
3.4.1.3. Performans Yönetimi Kavramı.....	60
3.4.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı.....	62
3.4.1.5. İşgörenlerden Yüksek Performans Alma Kriterleri.....	63
3.4.2. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	66
3.4.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	67
3.4.2.1.(1). Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri.....	68
3.4.2.1.(2). Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	69

3.4.2.1.(3). Grafik Dereceleme ve Puanlama Yöntemleri	69
3.4.2.1.(4). Kritik Olay Yöntemi	71
3.4.2.1.(5). Davranış Değerleme ve Kontrol Listesi Yöntemleri.....	72
3.4.2.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	73
3.4.2.2.(1). Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi.....	73
3.4.2.2.(2). Özel Rehberlik Yaklaşımı ile Performans Değerlendirme Yöntemi	74
3.4.2.2.(3). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	74
3.4.2.2.(4). Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) Performans Değerlendirme Yöntemi	76
3.4.2.2.(5). Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	77
3.4.2.2.(6). Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	77
3.4.3. İşgören Performansı Değerlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	78
3.4.3.1. Halo ve Horn Etkisi	80
3.4.3.2. Yakın Zaman Etkisi	80
3.4.3.3. Ön Yargılar	81
3.4.3.4. Ortalama Puan Verme (Merkezi Eğilim).....	81
3.4.3.5. Kontrast Hatası	82
3.4.3.6. Katılık ve Hoşgörü Hatası	82
3.4.3.7. Benzeşim Hatası	82
3.4.3.8. Tek Yönlü Ölçüm ve Diğer Hatalar.....	83
4. YÖNTEM	84
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	84
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	85
4.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	87
4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	87
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler	91
5. BULGULAR.....	96
5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi.....	96
5.2. Araştırmanın Güvenirliliği	97
5.3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	99
5.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	100
5.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ...	102
5.3.3. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	103
5.3.4. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	103
5.4. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	104
5.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ..	106
5.5.1. Örgütsel Dayanıklılık İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular ..	107

5.5.2. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular	108
5.5.3. İşe Adanmışlıkla İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular	109
5.5.4. İşgören Performansı İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular	110
5.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	110
5.7. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	112
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA.....	125
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER	



KISALTMALAR LİSTESİ

- VIG : Varoluş-İlişki-Geliştirme
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
VIF : Variance Inflation Factor
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences



TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. İşe Adanmışlığı Artırmak İçin Stratejiler ve Örnekler	49
Tablo 3.2. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği	71
Tablo 3.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklılıklar	76
Tablo 4.1. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları.....	86
Tablo 5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları	97
Tablo 5.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	98
Tablo 5.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	100
Tablo 5.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	102
Tablo 5.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 5.6. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	103
Tablo 5.7. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	106
Tablo 5.8. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	107
Tablo 5.9. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 5.10. İşe Adanmışlığa İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 5.11. İşgören Performansına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
Tablo 5.12. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.	111
Tablo 5.13. Araştırmanın Ana hipotezlerine Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 5.14. Araştırmanın Alt Hipotezlerine Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 5.15. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumları	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekiller

Sayfa

Şekil 3.1. Örgütsel dayanıklılık ve Örgütsel baş edebilme stratejisi	14
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	95



EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu
EK 2: Etik Kurul Kararı



1. GİRİŞ

Örgütler, günümüzde çevresel tehlike ve risk faktörlerinden geçmişe kıyasla daha çok etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çevresel tehlike ve risk faktörlerinin etkilerinin ne seviyede olabileceği konusu düşünüldüğünde, örgütlerin şokları emebilecek şekilde dizaynı önem taşımaktadır. Son zamanlarda dayanıklılığın popüler olmasıyla Türk çalışma hayatı ve özellikle de insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dayanıklılık konusu ciddi bir konuma gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler, iş yaşamının getirdiği stres ve zorluklara karşı dayanıklılık gösteren işgörenlere yönelmektedir (Çetin, 2022, 187-192).

Yönetim ve örgüt bilimindeki örgütsel dayanıklılık çalışmaları, 1980’li yılların başındaki iki önemli makale ile başlamıştır. Söz konusu bu iki makale, örgütlerin çevresel tehditlere nasıl tepki verdiği konusunu ele almaktayken farklı sonuçlara varmaktadır. İlk makalede Staw vd., (1981) bireyler, gruplar ve örgütlerin tehlikeli sonuçlara neden olabilecek iki ana yol ile çevresel tehditlere karşılık verebileceğini ileri sürmektedirler. Birinci yolda, dikkati daraltmak ya da bilgiyi basitleştirmek gibi zihinsel bilgi sürecine kısıtlama getirmenin bir takım tehditler getirebileceğinden bahsedilirken ikinci yolda ise özellikle örgütlerdeki tehditlerin, güç ve kontrolü daha yüksek olan hiyerarşi seviyelerinde kaymalara neden olabileceği vurgusu yapılmaktadır. Yönetim ve örgüt bilimindeki örgütsel dayanıklılık çalışmalarından bir diğeri Meyer (1982), doktorların hastanelerce grevlerinin uyumlarını incelemektedir. Araştırmaya göre en önemli bulgulardan bir tanesi, beklenmedik sarsıcı etkenlerin olumlu sonuçlar ve uyumlar oluşturabileceğidir. Araştırmada doktorlarca yapılan grevin, hastaneye giriş çıkışlarda, nakit akışlarında, çalışma düzeninin kesintiye uğramasında önemli bir düşüşe neden olduğu bulgusu elde edilse de hastanenin bu durumlara karşılık verilebilirliğinin ve etkin olabildiğinin heterojen olması bulgusunda bu araştırma için önemli bir sonuçtur. Sonuç olarak örgütsel dayanıklılık adına önemli görülen bu iki çalışmada örgütlerin dramatik ve beklenmedik sorunlara karşılık verebilirliği ve potansiyel yaratıcılığına vurgu yapılmış olup Meyer’in (1982) deneyime dayalı olarak ortaya koymuş olduğu çalışma Staw vd., (1981) çalışmaları çelişmiştir (Heper ve Lawrence, 2022, 5-6).

Örgütsel dayanıklılık teorisi, istenilen hedeflere ulaşabilmek adına önemli engeller ve zorluklar karşısında nasıl adaptasyon sağlanabileceği veya nasıl gelişim gösterebileceği konusunda bireylere, örgütlere ve birimlere teorinin içyüzünün anlaşılması adına yardımcı olmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007, 3418). Örgütsel dayanıklılığın tanımlanmasında üç temel yaklaşım göz önünde bulundurulmaktadır. Bu üç temel yaklaşım “emme ve iyileştirme”, “zorlukları ön görme, bunlarla başa çıkabilme ve uyum sağlayabilme” ve son olarak “geri ve ileri sıçrayabilme” şeklinde oluşmaktadır. İlk yaklaşım olan “emme ve iyileştirme”, örgütlerin varlıklarını sürdürürken karşılaştığı şokları emebilme ve şokları emerken çalışmalarına devam

edebilme yeteneğini içermektedir. İkinci yaklaşım olan “zorlukları öngörme, başa çıkabilme ve uyum sağlayabilme” süreçler ve uygulamalara adapte olabilme, zorluklarla başa çıkabilme uygulamalarını içermektedir. Son olarak üçüncü yaklaşım olan “geri ve ileri sıçrayabilme” yaklaşımıdaysa örgütlerin, sıkıntı yaşamalarının ardından önceki durumlarına geri dönme yeteneği geri sıçrama şeklinde açıklanırken, örgütlerin sıkıntılardan ders alma veya önceki durumların ötesine geçme ve bu deneyimlerinden güçlenerek çıkma yeteneği ise ileri sıçrama şeklinde açıklanmaktadır (Herper ve Lawrence, 2022, 6).

Örgütsel dayanıklılık bu araştırmanın teorik yapısı, amacı, önemi, problem durumu ve yönteminde söz konusu ikinci yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Örgütlerin, normal veya kriz anlarında performanslarına yönelik katkı sağlayan faktörlerden bir tanesi de dayanıklılıktır (Lee vd., 2013, 30). Diğer taraftan örgütsel dayanıklılık, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi olumlu çıktılara yol açabilir (Rodríguez-Sánchez vd., 2021, 445). Bu çalışmada, örgütlerin özellikle kriz anlarında, işgörenlerin performanslarına dayanıklılık faktörünün olumlu etkilerde bulunabileceği ön görüşü ile hareket edilmiştir. Pandemi sürecinde tahmin edilemeyen örgütsel ve kişisel birtakım değişimler olabilmektedir. Değişimler sonucunda ortaya çıkan tepkilerde kişisel olarak farklılıklar meydana gelmektedir. İnsan, zor durumlar karşısında karakteri ve psikolojisi ile dayanıklılık gösterebilir ve hayatını sürdürebilir. Öngörülemeyen krizler ve değişim gösteren küresel-yerel dönüşümlerle karşılaşan insanlar, psikolojik açıdan güçlü kalarak zor koşullara etkin bir şekilde adapte olabilirler ve bunun sonucunda sosyal ve iş yaşamlarını kolayca sürdürebilirler. Diğer taraftan inisiyatif gerektiren görevleri göz ardı eden ve zor koşulları tersine çevirmede gönülsüz davranışlar sergileyen insanlar adına değişimlere adaptasyon sağlamak güç olabilmektedir (Erhan, 2021, 134).

Bu araştırma; örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı değişkenlerinin bir arada ele alarak özgün bir çalışma olma niteliğini taşımakla beraber örgütsel dayanıklılığın etkileyebileceği ve etkilenebileceği faktörlerin neler olabileceğine ilişkin ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Diğer taraftan, bu araştırmanın kuramsal olarak gelişimini sürdüren örgütsel dayanıklılık olgusuna katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın önemli katkılarından bir tanesi de COVID-19 pandemisi sürecinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu araştırmanın temel amacı örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın pandemi sürecinde işgören performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Aynı zamanda bu araştırma; pandemi sürecinde işletmelerin örgütsel ve bireysel bağlamda yaşamış oldukları sorunlara çözümler üretebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma altı bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde araştırmanın öneminden bahsedilerek araştırma değişkenlerine yönelik teorik bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmalar özetlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma değişkenleri (örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı) ele alınarak teorik çerçevede değerlendirilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmanın amacı, önemi, veri toplama araçları vb. değinilmiştir. Beşinci bölümde bulgulara yer verilmiş olup altıncı bölümde ise elde edilen bulgular tartışılmış ve hem araştırmacılara hem de karar vericilere öneriler sunulmaya çalışılmıştır.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel dayanıklılığın öncülleri ve sonuçları ile ilgili alan yazında çalışmalar kısıtlıdır (Rodríguez-Sánchez vd., 2021, 454). Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı değişkenlerinin bir arada olduğu bir çalışmaya yerli ve yabancı alan yazında rastlanılamamıştır. Örgütsel dayanıklılık-performans ilişkisi, algılanan örgütsel destek-performans ilişkisi, işe adanmışlık-performans ilişkisi, algılanan örgütsel destek-performans ilişkisinde işe adanmışlığın aracı rolü değişkenlerinin bir arada olduğu çalışmalar yerli ve yabancı alan yazında yer almaktadır. Yapılan alan yazın araştırması neticesinde bu araştırmada konu ile ilgili yapılan araştırmalar şu şekilde sunulmuştur:

Bakker vd. (2012), işe adanmışlık ile işgören performansı ilişkisinde vicdanlı olmanın aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Hollanda'da 144 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde işgörenlerin vicdanlı olma düzeylerinde artış olduğunda işe adanmışlık ile işgören performansı (görev ve bağlamsal performans) arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yongxin vd. (2017), işe adanmışlığın işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla Çin'in güneyinde bulunan Telekom şirketlerinde görev yapmakta olan 1094 müşteri hizmetleri çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde işe adanmışlık ve işgören performansının alt boyutlarından olan görev performansı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan, işe adanmışlık ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü daha yüksek olduğunda, işe adanmışlık ve görev performansı ilişkisi daha anlamlı düzeye ulaşmaktadır.

Işık ve Kama (2018), algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü belirlemek amacıyla Tatvan/Bitlis ilinde 378 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde örgütsel desteğin işgören performansı üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel desteğin işgören performansı üzerindeki etkisinde işe adanmışlık boyutlarından olan fiziksel adanmışlığın kısmi aracı rolünde olduğu saptanmıştır.

Olucak (2019), örgütsel dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik Akdeniz Bölgesi'nde bulunan bir belediyede 289 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı, belediyenin örgütsel dayanıklılığını ölçerek işgörenlerin hem örgüte olan bağlılıklarını hem de performanslarını tespit etmektir. Araştırma çerçevesinde oluşturulmuş hipotezlerden bir tanesi de örgütsel dayanıklılığın işgören performansını olumlu ve anlamlı düzeyde etkilediğidir. Araştırma sonucuna göre; örgütün dayanıklılığı ve işgörenlerin performansı ile aralarında bir ilişki olduğu, dayanıklılığın işgören performansını da açıkladığı tespit edilmiştir.

Kim (2020), kriz sonrasında örgütsel dayanıklılık faktörünün kriz iletişimi çerçevesinde çalışan iş-rolü performansı üzerine etkisini araştırmaya yönelik 830 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada işgören performansı, örgütsel dayanıklılığın bir çıktısı olarak ele alınmış ve bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma neticesinde örgütsel dayanıklılığın çalışan-iş rolü performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çelik vd. (2020), “algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisi var mıdır?” şeklindeki araştırma sorusu ile İstanbul ili Avrupa yakasında itfaiye teşkilatında görev alan 763 işgörene yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel desteğin, işgören performansına olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Beuren vd. (2021), örgütsel dayanıklılığın iş tatmini ve işletme performansına etkisini araştırmak amacıyla Brezilya’da yeniden yapılandırmaya giden işletmelerdeki 102 yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre örgütsel dayanıklılığın işletme performansına etki ettiği tespit edilmiştir.

Rodríguez-Sánchez vd. (2021), ortaya koydukları çalışmayla örgütsel dayanıklılık konusuna eğilmek isteyen araştırmacılara örnek olmaktadır. Çalışma neticesinde örgütsel dayanıklılığın oluşturulabilmesinde finansal ve teknolojik kaynaklardan ziyade insan faktörüne eğilmek gerektiği vurgulanmıştır. Dolayısıyla işgörenlerin refahını gözeten uygulamalarla dayanıklı bir örgüt yapısı ortaya çıkabileceği ve bu durumda örgütsel öğrenme kapasitesinin de gelişerek işletme performansına etki edebileceğini düşünmektedirler.

Murat (2021), algılanan örgütsel desteğin örgütsel dayanıklılığa etkisini tespit etmek amacıyla İstanbul lojistik sektöründe çalışan 318 bireyden çevrimiçi anket yöntemi ile veri toplayarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarıyla (sağlamlık, çeviklik, bütünlük) anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma, gelişmekte olan örgütsel dayanıklılık kavramının öncüllerinin neler olabileceği konusunda araştırmacılara fikir sunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, İŞE ADANMIŞLIK ve İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu başlık altında araştırmada kullanılan örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı değişkenleri hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Örgütsel Dayanıklılık

“Örgütsel Dayanıklılık” başlığı altında ilk olarak örgütsel dayanıklılığın önemi ve ilgili kavramlar, ardından örgütsel dayanıklılığın boyutları ve dayanıklılıkla eşdeğer kavramlar ve örgütsel dayanıklılık yazınındaki son gelişmelere yer verilmiştir.

3.1.1. Örgütsel Dayanıklılığın Önemi ve İlgili Kavramlar

Örgütsel dayanıklılık, krizlerle başa çıkabilmek adına önemli bir kavramdır (Chen vd., 2021, 1). “Resilience, kompleks, beklenmedik ve zorlayıcı olaylar karşısında sağ kalım ve sürdürülebilirlik anlamına gelmektedir” ve bu kavram günümüzde yoğun bir çalışma atmosferinden dolayı hem dünyada hem de ülkemizde çok fazla ilgi uyandırmaktadır. Resilience teriminin öneminin artmasının aksine kendisiyle aynı anlamdaki kavramlarla bağlantısı ve çeşitli disiplinlerde kullanılması sebebiyle resilience teriminin genel ya da ortak Türkçe karşılığına erişilememiştir (Börekçi ve Gerçek, 2017, 41). Türkçe’de “dayanıklılık” anlamını taşıyan “resilience” kavramı, bir yapının beklenmedik olaylardan olumsuz etki görmesi neticesinde kendini hızlı bir biçimde toparlama gayretini gösterebilme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Sel baskını, kritik roller oynayan bir yöneticinin ani vefatı, işletmede yangın, pazardaki işletmelerin uyguladıkları politikalar sonucu kayıplar, medyada işletmenin imajını zedeleyici haberler, devlet tarafından alınan kararların işletmelere etkisi gibi durumlar, söz konusu beklenmedik olaylar arasında sayılabilir (Koçel, 2020, 474).

Dayanıklılık kavramı, işletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri adına yararlandığı birkaç olgudan daha da öne çıkmaktadır. Örgütlerin dayanıklı olabilmeleri adına, örgütlere değişime hızlı ve etkin şekilde karşılık veren ve strese karşı direnç sağlayabilen insanlar gereklidir. Diğer taraftan, bahsedilen unsurlara kendilerini uyarlayabilen insanlar ve insanların kabiliyetleriyle rekabet faktörü de farklılaşabilmektedir. Örgütsel dayanıklılık kavramıyla ilgili örgütlere verilebilecek tavsiyeler sınırlı olsa da kriz yöneticileri ve çocuk psikiyatristleri örgütsel dayanıklılık konusunu uzun süredir incelemektedirler. Örgütsel dayanıklılığı geliştirebilmek için yönetimin ilke ve uygulamaları, dayanıklılığın araştırılıp uygulanabilmesini ortaya çıkarmaktadır (Mallak, 1998, 1).

Dayanıklılık unsuru, örgütlerde meydana gelen negatif hadiselerin vermiş olduğu zarar ve etkilerden çabucak arınıp örgütün olağan akışına dönebilme yeteneğini anlatmaktadır. İşletme içerisindeki üst düzey ve yetki alanı oldukça geniş işgörenlerin dış çevrede meydana gelen olaylar ve değişimleri titiz bir şekilde incelemeleri, uyarı işaretlerini algılayabilmeleri, olumsuz olayların meydana gelmesi durumunda “özel durum” ya da bir “afet” başlıkları altında tasarı oluşturmaları örgütsel dayanıklılığın artmasını sağlayacaktır. “Hazır ol” ve “farkında ol” anlamlarındaki “be aware” ve “be prepare” kelimeleri bu durumu özetlemektedir (Koçel, 2020, 474).

3.1.1.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı

Dayanıklılık kelimesi, İngilizce dilinde “resilience” yani rezilyans, genel olarak dayanıklı olma durumu ve metanet olarak ifade edilmekle birlikte çeşitli sözlüklerde de farklı anlamları bulunmaktadır. Örneğin; Fizik Terimleri Sözlüğü (1983), dayanıklılık kelimesinin anlamını “bir nesnenin ya da bir dizgenin dış kuvvet etkisiyle ayrıldığı denge durumuna geri dönme eğilimi” olarak açıklamaktadır. Uygulayım Terimleri Sözlüğü (1980) ise dayanıklılık kelimesini “fiziksel, kimyasal veya mekanik etkenlere karşı dirençli olabilme durumu” şeklinde açıklamaktadır (TDK, 11.04.2021, sozluk.gov.tr).

Fizik biliminde nesnelerin ya da malzemelerin gerildikleri ya da büküldükleri zaman tekrar normal şekline döndüklerinde dayanıklılık olgusundan bahsedilebilmektedir. İnsanlarda ise dayanıklılık olgusundan bir zorlukla karşı karşıya kaldıktan sonra “geriye doğru adımlama, sıçrama, dönme kabiliyeti” olarak bahsedilmektedir. Buradan hareketle Amerikan Psikoloji Derneği, dayanıklılık kavramını “zorluk, travma, trajedi, tehdit, aile ve ilişki kaynaklı sorunlar, sağlık sorunları, işyerindeki finansal sorunlar gibi strese neden olan faktörler karşısında sağlıklı bir uyum sağlama süreci” şeklinde tanımlamaktadır (Southwick ve Charney, 2018, 8).

Dayanıklılık unsurunun kökleri ekoloji ve psikolojiye dayanmaktadır. Yönetim literatüründe ise dayanıklılık unsuru daha çok kriz ve afet yönetimiyle ilişkilendirilmektedir. Diğer taraftan, dayanıklılık unsuru; dış çevrelerde yaşanan belirsizlikler, işletmelerin sürdürülebilirlik sağlayabilme ve gelecekte başarılar elde edebilme açısından stratejik yönetim alanında da önemli bir konuma gelmiştir. Bununla birlikte örgütsel teori, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlar örgütsel dayanıklılık üzerine odaklanmıştır (Kantur ve İşeri-Say, 2015, 456). Sosyal ve fiziksel sistemlerin afetlerden kaynaklanarak işlevselliğini yitirme ihtimalini düşüren, oluşan hasar veya bozulmalara karşı doğru şekilde cevap verebilen ve zamanında kendini toparlayabilen kavram, dayanıklılıktır (Tierney, 2003, 1). Diğer taraftan Harvard Business Review (2004, 13), dayanıklılığın insanın zihnine ve ruhuna

derinden işleyen bir refleks olduğu ve gerçek hayatla yüzleşebilme ve onu anlayabilme biçimi olduğunu vurgulamaktadır.

Teknoloji, toplum ve ekonomi alanlarında yaşanan ani değişimler karşısında işletmeler dayanıklı olmalıdır. “Hayatta kalabilme” olgusunun örgütsel dayanıklılık çerçevesinde tam olarak ne anlama geldiği konusunda çeşitli anlayışlar bulunmaktadır. Örnek olarak; Burnard ve Bhamra (2011), bir işletmenin değişim ve güçlükler sonucunda oluşan olumsuz unsurları minimuma indirmek amacıyla sürdürülebilir bir yapıya dönüş yapmasını örgütsel dayanıklılık olarak açıklamışlardır. Öte yandan Freeman vd. (2003) ise işletmenin başına gelen güçlükler karşısında hayatta kalarak işletmenin geçmişteki sürdürülebilir yapısına geri dönebilmesini örgütsel dayanıklılık olarak açıklamaktadır (Onan vd., 2021, 3278-3279). Bu araştırmadaysa örgütsel dayanıklılık unsuru söz konusu anlayışlarla paralellik göstermektedir.

Örgütsel dayanıklılık olgusu, yeni ortaya çıkmış ve devamlılığı olmayan krizlerle başa çıkabilme yeteneğidir. Örgütün bulunduğu dış çevreden gelen sarsıcı etkilere karşı, örgütsel dayanıklılık olgusu örgütün hayata tutunmasını ya da örgütün sona ermesini belirleyen anahtar roldedir. Dolayısıyla algılanabilmesi kolay olmayan, örgütün günlük normal iş akışlarında da bulunan gizli bir yetenektir. Öte yandan örgütsel dayanıklılık, örgütlerin hayatta kalabilme, uyum sağlayabilme, kendini toparlayabilme ve sarsıcı etkilere göğüs gerebilme gibi özelliklerine odaklanmaktadır (Ma vd., 2018, 255).

Araştırmacıların ortaya koyduğu bazı örgütsel dayanıklılık tanımlamaları şunlardır (Fiksel, 2006, 15; Coutu, 2002, 3; Ruiz-Martin vd., 2018, 16; Onan vd., 2021, 3287):

- Örgütsel dayanıklılık, “bir işletmenin zorlu değişimler karşısında büyüyebilme, uyum sağlayabilme ve hayatta kalabilme yeteneğidir.”
- Örgütsel dayanıklılık, “olağanüstü büyük stres ve değişim koşullarında, sağlam durma beceri ve kapasitesidir.”
- Örgütsel dayanıklılık, “örgütün bir çıktısıdır ve örgütün kaldırabileceği bir karmaşıklığın ölçüsüdür.”
- Örgütsel dayanıklılık, “işletmelerin karşılaştıkları krizlerin, stresli olayların, zorlu koşullar ve beklenmedik değişikliklerin üstesinden gelmesini ve hatta bu olumsuz durumlardan kendilerini geliştirerek çıkmalarını ifade etmektedir.”

Dayanıklılığı oluşturan etmenlerin neler olduğuna ilişkin birçok teori yer almakla beraber dayanıklı insanları ve işletmeleri farklı kılan üç temel özellik bulunmaktadır. Bu üç temel özellikten bir veya iki tanesini barındırmak, güçlüklerden arınma olanağı sunsa bile gerçek dayanıklılık olgusu bunların üçünü de barındırmayı şart koşmaktadır. Bahsedilen üç temel özellikten ilki; gerçekliği kabullenme ve onunla yüzleşme kapasitesidir. Gerçekliği olduğu gibi görebilme adına kendimizi güçlüklerle hem dayanabilecek hem de üstesinden gelebilecek bir duruma getirmeye çalışırız. Öte

yandan böyle bir olayla karşılaştığımız anda kendimiz için yapmamız gereken güçlü bir şekilde ayakta kalmak için çalışmak olacaktır. Üç temel özellikten ikincisi ise dayanıklı örgütlerin ve bireylerin yaşamın birtakım yönlerine anlam kazandırabilme kabiliyetlerini barındırmalarıyla ilgili olmakla beraber dayanıklı örgüt ve bireylerin sahip olduğu değerler, anlam kazandırabilme kabiliyetleri kadar ciddi önem arz etmektedir. Uzun bir yol boyunca dayanıklı işletmelerin değer yapıları nadiren değişkenlik gösterir ve güçlüklerle rastlanıldığında destek şeklinde değerlendirilir. Son özellik ise doğaçlama becerisidir. İşletme politikaları ya da bireysel beceriler göz önünde bulundurulduğunda sorunları, sıradanlaşmış teknikler ya da problem üzerinde direkt etkili yöntemlere başvurmadan ortadan kaldırma becerisini sunmak, önemli anlamda bir güç kaynağına dönüşmektedir (Coutu, 2002, 4).

Örgütsel dayanıklılık, ani gelişen olay ve krizlerle başa çıkabilme yeteneğinin yanı sıra örgütte meydana gelen tahribat sonrası toparlanabilme yeteneğiyle de ilişkilidir. Dolayısıyla dayanıklılığı yüksek olan örgütler ani değişim gerektirecek olaylarla karşı karşıya kaldığında, yeni özellikler geliştirerek bu olaylar karşısında adaptasyonlarını sağlayabileceklerdir (Ma vd., 2018, 255). Örgütsel dayanıklılığın alt yapısında çalışan dayanıklılığı kavramı yer almaktadır. İşletmeler, üst yönetim kademelerinde en alt yönetim kademelerine kadar inerek çalışan dayanıklılığı kavramının bilincini oluşturmaları gerekmektedir. Sosyal destek uygulamaları, işgörenlere kriz ve risk anları ile ilgili çeşitli eğitimler vermek, ödüllendirmeler, özel hayat ve iş arasındaki dengeye yardımcı olabilecek politikalarla işletmeler çalışan dayanıklılığını geliştirebilir. Çalışan dayanıklılığının artmasıyla örgütsel dayanıklılık faktörü de gelişim göstererek iş tatmini gibi örgütsel davranışlarda oluşabilecektir (Onan vd., 2021, 3289).

Çevrelerde yaşanan ani değişim ve rekabetin getirmiş olduğu koşullar karşısında örgütler, çalışanlarından yüksek düzeyde verim almayı amaçlarken aynı zamanda ciddi anlamda fırsat ve tehditlerle de karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla örgütler, işgörenlerini ani değişim gösterebilen çevrenin şartlarına adapte edebilmek, onların gereken önlemleri almasına yardımcı olabilmek ve örgütle bütünleşebilmelerini sağlayabilmek adına dayanıklılık ve bağlılık konusunda sorumluluklarını yerine getirmelidir. Söz konusu sorumlulukların yerine getirilmesi sonucunda örgütün dayanıklılığı gelişerek işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları da gelişim gösterecektir (Olucak, 2019, 2). Dayanıklı örgütler; içinde bulundukları hayret verici, olumsuz ve istikrardan uzak koşullara rağmen başarıya ulaşabilmektedir. Örgütsel dayanıklılık, değişim ve zorluktan da istifade edebilme yeteneğiyle de karşımıza çıkmaktadır (Legnick-Hall vd., 2011, 244).

3.1.1.2. Çalışan Dayanıklılığı Kavramı

Çalışan dayanıklılığı, çalışanların örgüt içerisinde güç durumlarla karşı karşıya geldiklerinde işlerine yönelik gelişim sağlayabilmek için kaynaklara erişebilmeleri anlamını taşımaktadır. Çalışan dayanıklılığı aynı zamanda, çalışanların işlerine odaklanabilmeleri adına örgüt tarafından destek görmeleri anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla çalışan dayanıklılığı, yalnız başına işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir fayda yaratmazken; örgütsel destek kavramıyla bütünleştiğinde işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Bu durum göz önüne alınarak yöneticilerin çalışan dayanıklılığını önemseyecek bir strateji geliştirmeleri önemlidir (Habib vd., 2020, 200).

Çalışan dayanıklılığına sahip işgörenlerle ilgili; onların örgüt içerisindeki değişimlere ve güçlüklerle adapte olabilmeleri için gereken özellikleri barındırdıkları düşüncesi yer almaktadır ve onların değişim girişimlerine negatif bir tutum sergilemek yerine bu durumu gelişme ve öğrenme fırsatı şeklinde değerlendirilmesi arzu edilmektedir. Dolayısıyla çalışan dayanıklılığına sahip insanların, yöneticilerinden destek görmeleri sonucunda işlerine sıkı sıkıya bağlı olabileceklerdir. Sonuç olarak; üst düzey çalışan dayanıklılığı üst düzeyde işe bağlılık getirebilecektir (Akduran, 2019, 25-26). Öte yandan küçük bir sorun baş gösterdiğinde dayanıklı işgörenler işlerini bırakmayacağından bu özellikte işgörenleri barındıran örgütler, devamlı olarak çalışan değişimi yaşamazlar. Bunun sonucunda da nitelikli işgören elde tutulacak ve işgöreni yetiştirme ve eğitme masrafları azalış gösterecektir (Tunçkılıç, 2019, 19).

3.1.1.3. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı

Araştırmacılar, 1950 ve 1960'lı yıllarda sıradan olmayan çocukların kötü yaşam şartlarına rağmen birtakım olumsuzlukları zarar görmeden nasıl aştığı konusuna ilgi duymaya başlamışlardır. Bununla birlikte dayanıklılık olgusu, araştırmacıların; kötü yaşam şartlarında hayatını sürdürmeye uğraşan çocukların olumsuz sonuçlara karşı direnç göstermelerine odaklanarak gelişim göstermiştir (Graber vd., 2015, 6-7).

Hayatının belirli zamanlarında birçok insan, kendilerini zorlayıcı koşullara rastlayabilmektedir. Koşullar gitgide zorlaşabilmekte ve insanların bu zorlukların üstesinden nasıl gelebileceği konusu test edilebilmektedir. Çetin koşullarda bireylerin, zor durumların üstesinden gelebilme azmini kendilerinde ararken de bu sürecin nasıl bertaraf edebileceği konusu da insandan insana değişim göstermektedir. Dolayısıyla sağlık, esneklik, direnç ve dayanıklılık gibi eş değer anlamlı davranışlar ön plana çıkabilmektedir (Çetin ve Anuk, 2020, 174).

Psikolojik dayanıklılık kavramı “zor yaşamsal tecrübeler karşısında kişinin kendisini toparlama gücü veya değişimin, felaketleri başarılı biçimde üstesinden gelme yeteneği” şeklinde tanımlanmaktadır. Psikolojik dayanıklılığın gelişim gösterebilmesi adına bir stres kaynağına ihtiyaç duyulmakla beraber karşılaşılan riskleri ortaya koymak

ve risklerin yaratabileceği negatif yansımaları minimuma indirmek veya tamamen sıfırlamak için de koruyucu unsurların bulundurulması gerekmektedir (Çam ve Büyükbayram, 2017, 118).

3.1.1.4. Örgütsel Dayanıklılığı İnşa Etme Stratejileri

Örgütler, olağan iş süreçlerini devam ettirebilme ve zorlukların üstesinden gelebilme adına örgütsel dayanıklılık kapasitelerini oluşturmali ve arttırmalıdır (Beuren vd., 2021, 2). Dayanıklı bir örgüt, günümüzde hem değişim hızını hem de buna bağlı olarak meydana gelen iş stresini anlayabilen ve bunlarla başa çıkabilen örgüttür. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık değişime karşı uyum sağlayabilmekten çok daha fazlasıdır (Mallak, 1999, 223). Dayanıklılık sahibi işletmeler ve bireyler, gerçeklerle yüzleşirken bunu büyük bir kararlılıkla yaparlar, çaresizlik içinde ağlaşıp durmak yerine zorluklara anlam kazandırır ve yoktan çözüm üretirler (Harvard Business Review, 2004, 13).

Günümüz hizmet sektöründe müşterilerin ihtiyaçlarına anında cevap vermek önem taşımaktadır. Ancak işgörenler yetkinlik kazandıkça çoğu kararı onaylamadan aceleyle alabilir ve bu durum işgöreni baskı altına sokabilir. Bu tür sıkıntılı durumlar karşısında sıklıkla işgörenlerin sıkıntılı durumlara ilişkin kaynağı, ön hazırlığı ve bilgisi sınırlı olabilmektedir. Dolayısıyla işgörenin mevcut koşullara kolayca adapte olabileceği davranışlar sergilemesi ve stresi minimum seviyelere indirilmesi, onun nasıl dayanıklı olması gerektiği konusunu ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin dayanıklı olmasıyla; kaybolan fırsatların tekrar yakalanabilmesi, müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verilebilmesi ve kriz anlarında hızlı ve etkin davranışların sergilenebilmesi ile meydana gelebilecek felaketlerin önüne geçmek mümkün olabilecektir (Mallak, 1998, 1).

Dayanıklı olmayı hedefleyen işletmeler bilişsel zorluk, stratejik zorluk, siyasi zorluk ve ideolojik zorluk gibi zorluklarla karşı karşıya kalabilirler. Bilişsel zorluk; işletmelerin kibir, geçmişe yönelik davranışlar ve inkâr stratejilerinden arınması gerekliliğini içeren aynı zamanda yaşanacak bir değişimin farkında olunmasını anlatan ve bu değişimin işletmenin başarısını ne derecede etki edebileceğine yönelik çalışmalar yapma isteğini kapsayan bir zorluktur. Stratejik zorluğa göre ise dayanıklılık, farkındalık gerektirir ancak farkındalıktan ziyade dayanıklılığa çeşitli seçeneklerde geliştirilmelidir. Öte yandan siyasi zorluk, bir işletmenin geçmiş dönemlerde izlediği politikaları ve bu doğrultuda ortaya koyduğu ürün/hizmetleri geçmişte bırakması gerekliliğini içeren bir zorluktur. Bunun yerine gerekli finansal ve insan sermayesi desteğine odaklanmak önemlidir. Son olarak ideolojik zorluk ise kriz odaklı yaklaşımlar yerine devamlılık esaslı fırsat odaklı yaklaşımlar ortaya koyarak işletmelerin operasyonel kabiliyet ve eşsiz politikaları da aşacak bir inanca sahip olunmasının öneminden bahsetmektedir. Bahsedilen dört zorlukla başa çıkabilecek işletme sayısı çok

değildir. Dayanıklı örgüt yapısı oluşturabilmenin yöntemleri basit olmamasına rağmen inovasyon ve yenilenme hakkında yapılmış olan on yıllık bir çalışma, dayanıklı bir örgüt oluşturmada başlangıç olarak bu kavramları önermektedir. Ayrıca dayanıklı bir örgüt yapısında birçok heyecan vardır fakat travmanın dayanıklı bir örgüt yapısında yeri yoktur (Hamel ve Valikangas, 2004, 356-357).

Mallak (1998, 8) yöneticilere dayanıklı bir örgüt yapısı oluşturabilme adına bir takım öneriler sunmaktadır. Bu öneriler şunlardır:

- Yöneticiler, işgörenlerden istenilen davranışları görmek ve frekansı artırmak adına motive edici araçlar kullanmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler, “çekicilik” ilkesi altında işgörenleri istenilen davranışlara yöneltmek için geribildirim, ödül sistemi, teşvik etme ve eşleri aracılığıyla halka tanıtma gibi uygulamalara başvurabilirler.
- Yöneticiler, işgörenler hata yaptığında onlara yapıcı geribildirimler sağlayarak nelerin yanlış gittiğini görebilir ve bunun sonucunda olumlu bir mental yapı oluşturabilir.
- Yöneticiler, işgörenlerin yavaş yavaş karar verebilme sınırlarını genişletmelidir.
- Yöneticiler, işgörenine doğru nitelikte kararlar alması için gereken bilgi birikime sahip olmasını sağlamalıdır.
- Örgütsel yapı, dayanıklılığa karşı çoğu zaman engel olabilmektedir. Örgütün yapısı; sıkı karar mekanizmasının oluşu, yurtiçinde rekabetin varlığı, kaynakların kıtlığı, yeterli eğitimi olmayan işgörenlerin varlığı gibi durumlar varsa dayanıklı bir yapı inşa edilmeye çalışılmalıdır.
- Üst yönetim, örgütün her kademesine bilgi ve katılım sağlayarak stratejik hareket etmeli, oluşturulan örgütsel yapının örgütün strateji ve hedeflerine uygunluğunu kontrol etmelidir.

Dayanıklı örgütler, anında karşılık verebilmek ve kurumsal atmosferdeki değişimleri yakalayabilmek adına dış dünya ve çevresiyle devamlı olarak etkileşimde bulunmak zorundadır. Dolayısıyla örgütün sahip olduğu dayanıklılık, yakın iş çevresi ile devamlı iletişim gerektirmektedir (Rodríguez-Sánchez vd., 2021, 443).

Leflar ve Siegel (2013, 13-14)’e göre dayanıklılık kapasitesi yüksek olan örgütler şunları gerçekleştirirler:

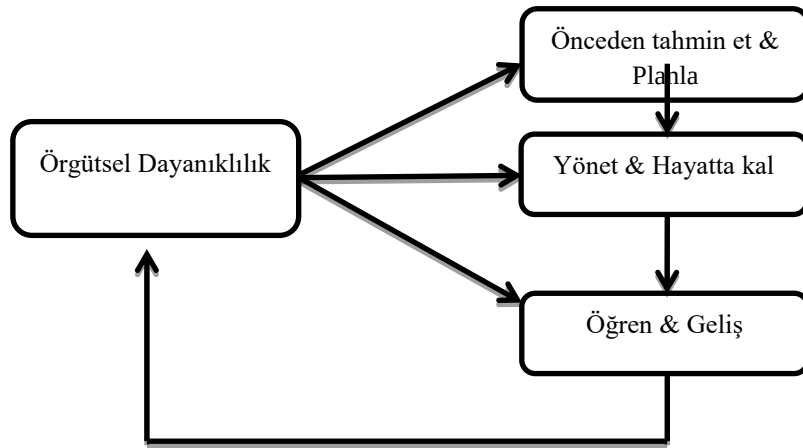
- Disiplinler arası işbirliği ve çapraz fonksiyon sağlarlar.
- Güçlük ve karmaşıklığı, örgütünü adapte edebilmek, güçlendirebilmek ve yenilikler yapabilmek için fırsat olarak görürler.
- Bir olayın getirebileceği olumsuzluk ve karmaşıklığı önceden fark edip uyum sağlayabilir ve sonuçlarını hafifletebilirler.
- Amaçlara ulaşabilme konusunda olası engelleri ve tehditleri önceden görür ve değerlendirirler.
- Değer zincirini anlarlar.

- Değişimi izler, öğrenir ve değişime uyum sağlarlar.
- Örgütsel amaçların karşısında engel olabilecek durumlara müdahale ederler, önlemeye çalışıp kolay anlaşılabilir bir proaktif plan oluştururlar.
- Örgütlerini güçlendirmek ve fonksiyonel bütünlüğünü sağlamak için olası ve gerçek olaylara atik bir şekilde uyum sağlarlar.

3.1.1.5. Örgütsel Dayanıklılık Yönetimi

Atiklik, örgütlerin hızlı değişimleri yönetebilmesine yardımcı olurken, dayanıklılık örgütün yıkıcı değişimlerini yönetebilmesine yardımcı olmaktadır (McCann, 2004, 48). Varolduğu sürece örgütler, çeşitli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla örgüt yöneticileri, örgütün varlığını tehlikeye atabilecek durumlara karşı etkin çözümler ortaya koyabilmek için riskleri değerlendirip bir takım önlemler almalıdır. Bununla birlikte sorunları halı altına süpürmeyi tercih eden veya kısa vadeli çözümler ortaya koyan örgütlerin, gelecekte daha büyük tehlikelerle karşılaşabilme ihtimalleri artmaktadır. Krizin bir izi dahi kalmayacak şekilde etkin bir yönetim anlayışı sergileyebilen yöneticilerle örgütler, ayakta kalmayı başaracaklardır (Karaköse, 2007, 2). Örgütsel dayanıklılık yönetimi kısaca, örgütsel dayanıklılığa nasıl ulaşacağımızdır. Örgütsel dayanıklılık yönetimi ile birlikte örgüt, kriz anlarında belirsizlik ve zorluklarla karşılaşsa dahi örgütün amaçlarına erişebilme kapasitesi gelişim gösterecektir (Leflar ve Siegel, 2013, 32).

Dayanıklı bir örgüt yapısı oluşturmak, işletme yönetimi stratejisinin önemli bir parçasıdır. Örgütler devamlı olarak değişim göstermekte olan dış çevreye adapte olabilmek adına gelişim göstermeli ve hayatta kalabilmeli; aynı zamanda da belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için çevik ve dayanıklı olmalıdırlar. Ayrıca örgütler, risk yönetimine yardımcı olan tüm uygulamalardan faydalanması gerekmektedir. Dayanıklılık unsuru, örgütler adına ulaşılması gerekli olan bir amaçtır ve amaçlara ulaşabilmek için örgütsel dayanıklılık yönetimi kavramı yol gösterici rolündedir. Örgütsel dayanıklılık yönetimi, dayanıklı olabilme anlayışının geliştirilip benimsenmesine yardımcı olurken öte yandan örgüt adına farklı katkıları da olabilmektedir. Örgütsel dayanıklılık yönetimi ile işgörenler, birlik içerisinde çalışmayı, yöneticilerin endişeli olduğu durumlarda onlarla empati kurup yöneticileri takdir etmeyi ve daha dayanıklı bir örgüt için gereken sistemleri birleştirebilmeyi öğrenerek kendilerine tecrübe edinmektedirler. Örgütsel dayanıklılık yönetimi sayesinde bireyler, örgüt içerisinde meydana gelen sorunlara daha hızlı çözümler geliştirebilirken olumsuz olabilecek sonuçları minimuma indirmeyi öğrenmektedirler (Leflar ve Siegel, 2013, 14).



Şekil 3.1. Örgütsel dayanıklılık ve Örgütsel baş edebilme stratejisi (Ma vd., 2018, 258).

3.1.2. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları ve Eşdeğer Kavramlar

Dayanıklılık olgusunun karşılığı ayakta durmak ve sağlam kalmak olarak düşünülebilir. Dolayısıyla küreselleşme içerisinde kendini dayanıklı olarak gören örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek adına dış çevreyi analiz ederek önlemlerini almalıdır. Öte yandan da insan unsurunun örgütlerin dayanıklılıklarını sergileyebilmesindeki rolü de unutulmamalıdır. Sonuç olarak; dayanıklı örgütler, ortaya koyacağı planlamalarıyla çevreye adaptasyon sağlayarak çalışanlarını özellikle kriz dönemlerine karşı hazırlayarak gereken aksiyonları alacaktır (Olucak, 2019, 36).

Alan yazında örgütsel dayanıklılık ile ilgili iki temel yaklaşım yer almaktadır. İlk temel yaklaşıma göre örgütsel dayanıklılık unsuru, fizik bilimindeki dayanıklılık unsuruyla bağdaştırılmaktadır. Örneğin, eğer bir madde darbe alması veya gerilim göstermesi sonucunda orijinal özellikleri ile beraber ilk halini koruyabiliyorsa dayanıklı demektir. Örgütsel dayanıklılığın ikinci temel yaklaşımı ise stresli, beklenmedik, negatif durumlardan sıyrılarak kaldığı yerden devam edebilme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır (Legnick-Hall vd., 2011, 244). Bu araştırmaydaysa örgütsel dayanıklılık unsuru söz konusu ikinci temel yaklaşımla paralellik göstermektedir.

Örgütsel dayanıklılık ile ilgili ortaya konan araştırmalarla dayanıklılık unsuruna farklı perspektiflerden bakılmış ve dayanıklılık unsurunun boyutları oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmaların konu alanlarının farklılaşmasının yanı sıra sadece kısıtlı sayıdaki araştırmalar doğrudan örgütsel dayanıklılığı hedef almaktadır. Örgütsel dayanıklılığı hedef alan araştırmaların çalışma alanlarının da değişim göstermesiyle örgütsel dayanıklılık boyutlarında farklılık ortaya çıkmaktadır (Gültekin, 2019, 49). Örneğin Tierney (2003, 2), 11 Eylül saldırıları üzerinde yoğunlaşarak bir örgütün dayanıklılık boyutlarını sağlamlık, yedekleme, beceriklilik ve atiklik olmak üzere dört boyutta kavramsallaştırmıştır. Wicker vd., (2013), Tierney (2003) çalışmalarından esinlenerek Avustralya’da spor kulüplerinin doğal afetler ve zorluklar karşısında

örgütsel dayanıklılığını ölçerken örgütsel dayanıklılığı “sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik” olmak üzere dört boyutlu olarak ele almıştır (Wicker vd., 2013, 510). Öte yandan McManus (2008), dayanıklılık olgusu ile dayanıklı bir örgütün yaratılabilmesi arasında bir köprü kurabilme amacıyla Yeni Zelanda’da kamu kurumlarında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada örgütsel dayanıklılığı “durumun farkında olabilmek, zayıf temel noktalar ve adaptasyon kapasitesi” olmak üzere üç boyutta ele almıştır (McManus, 2008, 1). Ayrıca Lee vd., (2013), McManus (2008) dayanıklılık modelinden yola çıkarak iki boyutlu yeni bir örgütsel dayanıklılık modeli ortaya atmışlardır. Bu modele göre örgütsel dayanıklılığın boyutları; “adaptasyon kapasitesi ve planlama” şeklindedir (Lee vd., 2013, 34). Bunun yanında Kantur ve İşeri-Say (2015), örgütlerin dayanıklılık düzeylerini saptayabilmek adına nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden faydalanarak bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel dayanıklılığı “sağlamlık, çeviklik ve bütünsellik” olmak üzere 3 boyutlu ele almışlardır (Kantur ve İşeri-Say, 2015, 462-463). Son olarak Chen vd., (2021) örgütsel dayanıklılık alanında Southwest Airlines, Apple, Microsoft, Starbucks, Kyocera ve Lego gibi 6 büyük dayanıklı işletmenin vaka çalışmalarını analiz ederek yeni bir örgütsel dayanıklılık modeli ortaya atmışlardır. Vaka analizleri neticesinde örgütsel dayanıklılık “sermaye dayanıklılığı, stratejik dayanıklılık, kültürel dayanıklılık, ilişkisel dayanıklılık ve öğrenici dayanıklılık” olmak üzere beş boyut şeklinde ele alınmaktadır (Chen vd., 2021, 12-13). Bu araştırmadaysa örgütsel dayanıklılık unsuru Tierney (2003) çalışmalarından yararlanan Wicker vd., (2013) ortaya koyduğu “sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik” olmak üzere dört boyutlu şekilde ele alınmaktadır.

Bu araştırmada ele alınan örgütsel dayanıklılık boyutlarıyla ilgili bilgiler aşağıdadır (Wicker vd., 2013, 516; Wybo, 2012, 492; Tierney, 2003, 3; Harraf vd., 2015, 675):

- **Sağlamlık (Robustness):** Örgütsel dayanıklılığın boyutlarından olan sağlamlık boyutu; beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilme, dışardan gelen baskılara dayanabilme, zorluklarla baş edebilme, odağını kaybetmeden stresli koşullarla başa çıkabilme ve kriz anlarında hizmetlerini sunmaya devam edebilmeyi kapsamaktadır. Öte yandan sağlamlık boyutu, örgütün hayatta kalabilme yeteneği ve yeni örgütsel modellerin ortaya çıkmasıyla örgütü kontrol altında tutabilme anlamına da gelmektedir. Sağlamlık boyutu; öğelerin, birim ve sistemlerin bozulmadan, hasar görmeden ve işlevini yitirmeden zorluklar ve strese karşı dayanabilmesidir.
- **Yedekleme (Redundancy):** Örgütsel dayanıklılığın bir diğer boyutlarından olan yedekleme boyutu; örgütün kendi imkânlarını kullanmadığında alternatif imkânlar yaratabilme, iç kaynakların değerlendirilip ihtiyaç yerlerine dağıtabilme, pozisyon değişikliğini gönüllü yapabilecek işgörenleri barındırabilme, ekipmanlarından faydalanamadığı durumlarda ekipman ikame

edebilme ve beklenmedik durumlar karşısında alternatif seçenekleri kullanabilmeyi içermektedir Yedekleme boyutu; örgütün hasar, bozulma ve işlev kaybı yaşadığı olumsuz durumlarda bile birim ve sistemlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi anlamındadır.

- **Beceri (Resourcefulness):** Örgütsel dayanıklılığın bir diğer boyutu olan beceri boyutu; beklenmedik olaylar karşısında önemli işlerini önceliğe alabilme, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilme, eldeki kaynaklarını harekete geçirebilme, yeterli düzeyde yedek kaynaklar barındırabilme, sorunları kolayca belirleyebilme ve ihtiyaç anında diğer örgütlerden destek alabilmeyi kapsamaktadır. Beceri boyutu, problemleri belirleme, örgütün önceliklerini ortaya koyma, hasar/aksamalardan kaçınma ve hasar/kaçınmalarla başa çıkabilme adına kaynakları harekete geçirebilmedir. Diğer bir deyişle öncelikleri karşılayabilmek ve amaçlara ulaşabilmek adına hem insan hem de maddi sermaye kaynaklarını uygulayabilme becerisi, bu boyutla açıklanmaktadır.
- **Atiklik (Rapidity):** Örgütsel dayanıklılığın atiklik boyutu, örgütün önceliklerini karşılayabilme ve hedeflerine zamanında ulaşabilme kapasitesidir. 21. yüzyılda örgütlerin atik hareket edebilmesi, örgütler adına artık bir seçenek halinden çıkmıştır. Bir örgütün atik ve hızlı bir şekilde dış çevrede yaşanan değişimlere karşılık verebilme yeteneği, onu yerinde sayan örgütlerden ayıran en önemli özelliği yapmaktadır. Dolayısıyla sürekli yaşanan zorluk ve değişimler, atik ve hızlı cevap verilebilirliği gerekli kılmaktadır. Atiklik boyutu; hedeflere zamanında ulaşabilme, değişen şartlara hızlıca adapte olabilme, öncelikleri zamanında yerine getirebilme, kriz anlarında sunmuş olduğu hizmetleri geçmişle aynı kapasiteye getirebilme ve işlerin aksamasına karşı hızlı aksiyon alabilmeyi kapsamaktadır.

Öte yandan literatür incelemesi sonucunda dayanıklılık kavramıyla eş değer kavramlar şunlardır:

- **Direnç:** Direnç kavramı, Kimya Terimleri Sözlüğü'nde (2007); “kuvvete veya dış koşullara karşı koyma” anlamında karşımıza çıkarken, Uygulayım Terimleri Sözlüğü (1980) ise direnç kavramını “bir derinliğine görüşmede ya da oturum kümelerinde bireyin çeşitli nedenlerle gereken bilgileri vermeyerek kendini açıklamaktan kaçınması” olarak ifade etmektedir (TDK, 11.04.2021, sozluk.gov.tr). Örgüt içerisinde değişime yönelik direnmeler meydana gelebilmektedir. Değişimi etkili bir şekilde yönetebilme adına sosyal bilimler alanındaki araştırmacılar, direnmeyi yok edebilme adına “overcoming resistance” ve direnmeyi minimuma azaltma yani “reducing resistance” gibi yöntemlerin kullanılmasını önermektedirler (Diken, 1999, 177).
- **Yenilenme:** Biyoloji Terimleri Sözlüğü'nde (1998) yenilenme kavramı; “canlılarda kaybolan veya hasar gören bir vücut parçasının yenilenmesi”

anlamındadır (TDK, 11.04.2021, sozluk.gov.tr). İnsan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçası olarak da görülen yenilenme unsuru; açık iletişim, sonuç odaklı değerlendirme, işgören müşteri ve takım networklerine ulaşılabilir ve kullanıcı dostu gibi bilgiye yönelik ilkeleri barındırmaktadır. Bahsedilen ilkeler sayesinde işletmeler kapasitelerinin dışına çıkabilerek iç ve dış çevreleri ile bağlarını güçlü hale getirmektedir. Yenilenme unsurunun yaratılması adına insan kaynakları politikaları kişisel anlamda tutum ve davranışlara etki etmekte ve böylece örgütsel anlamda yenilenmenin oluşturulmasında kritik rol oynamaktadır. Sonuç olarak; örgütsel anlamda yenilenme veya kendini toparlayabilme seviyelerinin oluşabilmesinde işgörenlerin tutum ve davranışlarının belirli bir süreyle benimsenen değerlere dönüşmesi önem arz etmektedir (Gerçek ve Börekçi, 2019, 21).

- ***Kendi Kendini Toparlayabilme Gücü:*** Kendi kendini toparlayabilme gücü, kriz ortamlarından hızlı bir şekilde ayrılabilme ve hatalı şekilde incinme şeklinde meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla kendi kendini toparlayabilme gücü insanlara mahsus bir özelliktir ve bu özelliği barındıran insanların çetin yaşam koşullarının negatif etkilerini bertaraf etmekle birlikte yaşamlarına bu şekilde devam etmektedirler. Teori açısından bakıldığında incinebilme durumu güçsüzlük şeklinde yorumlanırken travmatik olaylara karşı ortaya konulan normal tepkilerse patolojik şekilde yorumlanmaktadır. Travmatik olaylardan sıyrılmaya çalışmak ve travmatik olaylara etkili çözümler geliştirmek, kendi kendini toparlama gücü üzerinde araştırmalar yapanlara göre oldukça güçtür (Turgut, 2020, 48). Kendini toparlama gücünde kritik rol oynayan birtakım şartlar yer alabilmektedir. İlki ciddi anlamda tehdit, travmaya uğrama ya da yorucu güçlük; ikincisi ise ciddi baskılar altında olumlu anlamda bir uyumun oluşturulmasıdır. Bahsedilen iki şartın ilişkisinden dolayı insanın kendini toparlama gücünü gösterebilmesi adına negatif anlamda bir yaşam sürme olayını barındırma ve bu olaya karşı gelebilme durumunun oluşması gerekmektedir. Sonuç olarak; kendini toparlama gücü, negatif bir yaşantının neticesinde oluşan birtakım risk unsurları ve bir takım negatif unsurlara karşı koymayı sağlamaktadır (Atalay ve Ulucan, 2018, 178).
- ***Yılmazlık:*** Yılmazlık, insanın maruz kaldığı stres ve sorunların üstesinden gelebilme veya bulunduğu ortamdan doğabilecek risklere karşı bir direnç şeklinde açıklanmaktadır (Rutter, 2006, 1). Stres, sorunlar ve huzursuzluk durumları karşısında bireyler çeşitli reaksiyon gösterebilirler. Yılmazlık faktörü, insanın kişisel özelliklerine yalnızca dünyaya geldiği ilk andan itibaren değil aynı zamanda gelişimsel psikoloji öncülüğünde de girebilmektedir. İnsan bulunduğu ortamla birlikte çeşitli risklerle karşı karşıya kalabilirken, kişisel özellikleri sayesinde risk oluşturacak unsurlarla başa çıkabilme yapısıyla,

hayatını elverişli bir şekilde devam ettirebilir. Dolayısıyla insanın çetin hayat şartlarıyla başa çıkabilmesinde bilişsel ve sosyal özelliklerinin yanı sıra uyum sağlayabilme özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Eğer ki koşulların negatif olması durumunda insanın birtakım pozitif yönlerinin ortaya çıkmasıyla negatif unsurlar minimuma indirilebilmektedir (Onat, 2010, 10).

3.1.3. Örgütsel Dayanıklılık ile İlgili Araştırmalar

Günümüzde zor hayat şartlarına adapte olabilen insanlarla ruh sağlığı alanında çeşitli araştırmalar ortaya konmuştur. Bu araştırmalar neticesinde resilience kavramı, olumsuz şartlar altında çalışan ve öngörülemeyen bir biçimde başarılar elde etme yeteneğini barındıran insanlar için kullanılmaya başlanmıştır. Hemen iyileşebilme ve kendini hızlı bir biçimde toparlayan insan hakkında “resilient” kelimesi kullanılırken; hızlı bir biçimde iyileşme gücü, hemen iyileşme gücü gibi özellikleri barındıran insanlar adına da “resilience” kelimesi kullanılmaktadır (Terzi, 2008, 297).

Minneapolis’teki Minnesota Üniversitesi’nin onursal profesörlerinden biri olan Norman Garmezy, dayanıklılık konusuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu geçmiş yıllardaki araştırmalarıyla dayanıklılık konusuna öncülük etmektedir. Garmezy, aile fertleri şizofren olan çocukların aile fertleri ile yaşadığı süre boyunca çocuklarda neden psikolojik sorunlar görülmediği konusunu araştırmaya çalışmıştır. Araştırmalar sonucunda Garmezy, mental sağlığın belirli bir dayanıklılık kalitesinden dolayı zarar görmediğini ve dayanıklılığın mental sağlığı korumadaki rolünün ciddi olduğu kanısına varmıştır (Coutu, 2002, 2).

Son zamanlarda meydana gelen doğal afetler ve krizler göz önünde bulundurulduğunda, dayanıklılık kapasitesi bulundurmanın uzun vadede sağlayacağı faydalardan bahsedilmiş ve değişime adapte olabilme konusundaysa işe yarayan bir süreç ortaya atılmıştır. Örgütsel dayanıklılık faktörüne olan alaka gün geçtikçe artış gösterse de nitel ve nicel araştırmaların kısıtlı olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel dayanıklılık konusuyla alakalı çalışma ortaya koymak isteyen araştırmacılara verilecek tavsiyelerden bir tanesi de; dayanıklılık faktörü üzerinde etkili olduğu düşünülen uygulamaların araştırılmaya çalışılması olacaktır. Öte yandan kültür faktörü de dikkate alınarak ülkelerin çeşitli alanlarında boy gösteren işletmelerin dayanıklılık kapasiteleri incelenerek kıyaslama ortaya koymak, ulusal ve uluslararası farklılıkların oluşmasına katkı sağlayabilir (Doğanalp ve Kalfaoğlu, 2020, 92). Sonuç olarak; alan yazında örgüt bilimini içeren dayanıklılık araştırmaları gelişim sürecindedir. Dolayısıyla araştırmaların çoğunluğu teorik çerçevededir. Örgütsel dayanıklılığa ilgi duyan araştırmacıların gerçekleştireceği ampirik çalışmalarla örgütsel dayanıklılık alan yazınına ciddi fayda getirecektir (Karaköse vd., 2020, 165).

Örgütsel dayanıklılık ile ilgili araştırmalar çoğaldıkça, yöneticilere tavsiye olarak gösterilecek uygulamalar da çeşitlilik gösterecektir. Örgütsel dayanıklılığın ilke

ve teorilerinin bilinmesi; yöneticilerin ve araştırmacıların gerçekten de dayanıklı insan ve örgütlerin nasıl yaratılabileceği konusuna derin bir bakış açısı kazanmaya yardımcı olacaktır. Söz konusu ilkelerin belirli şartlarda etkin olarak uygulanabilmesi, örgütlerin çalışma ortamını iyileştirme amacını taşıyacak ve yeni ilkelerin geliştirilmesine ilişkin geri bildirimler sağlayacaktır (Mallak, 1998, 8). Öte yandan son zamanlarda yönetim alanında örgütsel dayanıklılığa artan ilgiyle dayanıklılık kavramı, geniş perspektiflerde değerlendirilen bir kavram halini almıştır. Dolayısıyla örgütlerdeki dayanıklılığın çıktılarının neler olabileceği araştırma konusu olmalıdır (Ma vd., 2018, 259).

3.2. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel desteği başlığı altında ilk olarak algılanan örgütsel desteğin önemi ve ilişkili olan kavramlar, ardından algılanan örgütsel desteğin teorileri ve son olarak algılanan örgütsel desteğin öncül ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi ve İlgili Kavramlar

Bireylerin yaşamlarının her alanlarında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayan unsurlardan biri de farklı insanlardan gördüğü desteği algılamalarıdır. Dolayısıyla işgören olarak insanın örgüt içerisinde desteklendiğinin farkına varılması ciddi bir durum şeklinde görülmektedir (Giray ve Şahin, 2012, 2). Algılanan örgütsel destek işgörenin örgütüne dair duygusal anlamdaki bağlılığı başta olmak üzere performans ve iş doyumunu gibi etmenleri artırmakla beraber işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi negatif davranışları azaltmaktadır. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek sağladığı bu katkılarla önem arz eden bir olgudur. Algılanan örgütsel destek ayrıca işgörenin görevini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamakla birlikte stresin üzerinden gelme konusunda da yardımcı olur ve işgören bu durumu örgütten gelen bir güvence şeklinde algılar (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 698).

İşgörenin örgütünden algıladığı destek örgüt arkadaşlarını pozitif olarak değerlendirme ve pozitif davranışlar ortaya koyma açısından önem teşkil etmektedir. İşgören koşullar ne olursa olsun örgüt tarafından destekleneceğini bilirse hem o örgütü benimser hem de örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görür. Örgütten destek aldığını hisseden işgören bu duruma paralel olarak örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar ortaya koyacak ve olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınacaktır. Desteği algılayan iş gören kendisini örgütün içerisinde önemli biri olarak görerek şahsi menfaatlerini ortak menfaatler olarak göz önünde tutacağından örgütün hedeflerini şahsi hedefleri olarak sahip çıkacaktır. Bu durumdan dolayı işgörenin destek algılaması sonucunda örgütle özdeşleşecek ve örgüte karşı olumsuz davranışlarda bulunma ihtimali düşecektir (Kerse ve Karabey, 2017, 376).

Yöneticiler ürünlerinin kalitelerini iyileştirme adına işgörenlerinin memnuniyetlerini göz ardı etmemelidir. Örneğin işine ve örgütüne gönül veren bir çalışan etkili performans ortaya koyarak bunun sonucunda da eskiye oranla çok kaliteli işler çıkartabilecektir. Fakat örgüt tarafından yeteri kadar destek görmeyen bir çalışanın performansı düşeceği gibi bu durum takım arkadaşlarına da yansımaktır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, 13).

3.2.1.1. Algı ve Algılama Kavramları

Algı, “duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme süreci” şeklinde tanımlanırken, algılama “bir şeyin farkına varma ve farkına varılan şeye bilgi sistemimiz içinde bir yer bularak yakıştırma aynı zamanda söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2015, 107). Duyu organlarından gelen bilgi ve uyarıların örgütlenmesi ve bu bilgi ve uyarılara anlamlar yüklenmesi sürecine algı denmektedir. Bireylere, görme ve duyma organları kanalı sayesinde birçok uyarı ulaşmaktadır. Gelen birtakım uyarıların bir kısmı neredeyse duyulmamakta ve diğer bir kısmı ise bireyin zihninde geçmişe dair deneyimleri ile ilişkilendirilmektedir. Bunun sonucunda da birey tutumunu ortaya koymaktadır. Algı ve duyu aynı değildir. Algılama esnasında beyin insanın yer aldığı durumdan beklentilerini, geçmişe dair yaşanmışlıklarını, farklı duyu organlarından gelen öteki duyuları toplumsal ve kültürel etkilenmeleri de göz önünde bulundurarak bir anlam yüklemeye çalışmaktadır (Koçel, 2020, 542).

İnsanların çevresini anlamlandırabilmek amacıyla duyumsal intibalarını uyarılama ve yorumlama süreci algılama olarak tanımlanır. Algılama konusu ile ilgili yapılan araştırmalar tutarlı olarak kişilerin benzer şeyleri görüp farklı biçimde algıladıklarını ortaya koymaktadır. Örnek olarak; bir işgörenin alması gereken hayati derecede kararlarda geç kalması, yöneticide o kişinin ağır, düzensiz ve karar alma konusunda çekingen olduğu izlenimini oluşturabilir. Farklı bir yönetici ile işbirliği yapan aynı işgörenin bu davranışlarıyla o yöneticide hassas, çok dikkatli ve planlı olduğunun izlenimini yaratabilir. Dolayısıyla ilk yöneticiyle çalışan işgörenin yönetici gözünde negatif algısından bahsedilirken diğer bir yöneticiyle çalışan aynı işgörenin yönetici gözünde pozitif algısından söz edilebilir (Robbins vd., 2016, 233).

Algılamaya etki eden öğelerden biri de güven eğilimidir ve örgütteki kişiler arasında güven eğilimi algılama farklılığının temelinde kritik bir yer barındırır. Güven eğilimi üst düzey olan kişiler, pozitif tutum içerisinde olmaları sebebiyle örgüt tarafından destek görmeseler bile bu durumu çok önemsemeyebilirler. Fakat işgörenlerine yeteri düzeyde destek veremeyen örgütler penceresinden bakıldığında bahsedilen bu durum ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Güven eğilimi üst düzey olan işgörenlerden oluşan bir örgütün zor dönemlerinde bile işgörenler tarafından devamlı bir bağlılık göreceği öngörülebilir (Eser, 2011, 366).

3.2.1.2. Destek Kavramı

İngilizce karşılığı “support” olan farsça kökenli destek kavramı sözlükte “maddi ve manevi yardımcı, dayanak” anlamındadır (TDK, 17.06.2021, sozluk.gov.tr). Diğer bir deyişle destek kavramı, kişi tarafından bilgisel, duygusal veya somut araçlar şeklinde farklı tiplerde algılanan yardım sürecidir (Parasuraman vd., 1992, 344). Bireylerin çalışma alanlarında kendilerini rahat ve mutlu addetmeleri onlara karşı saygı duyma, takdir edilme ve destek görme ile ilgilidir. Dolayısıyla son zamanlarda rahat ve mutlu çalışma alanı oluşturmak örgütler adına ciddi bir sorumluluktur. Örgütlerinden destek gördüğünü algılayan işgörenler çalışma alanlarında daha rahat edecek ve bu durum işlerine pozitif yansıyacaktır (Erkal, 2021, 38). Örgüt içerisinde işgörene sağlanan bazı destekler şunlar olabilir:

- **Sosyal Destek:** Sosyal destek; stres yönetimi karşısında etkili olan uygulamalardan bir tanesi olup kişinin temel sosyal gereksinimlerinin farklı kişilerle etkileşimi sonucunda tatmin görmesidir. Örgütlerde son zamanlarda sosyal destek konusu işgörenlere pozitif yönde etki ettiğinden önemli hale gelmiştir. Örgüt içerisindeki samimi arkadaşlıklar, iş haricindeki aile ziyaretleri sosyal desteğin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, 196).
- **Duygusal Destek:** Duygusal destek; empati, ilgi, sevgi ve güven sağlayabilen aynı zamanda bireylerin zor dönemlerinde onlara sempatiyle yaklaşabilen yöneticilerin var olmasıyla meydana gelmektedir. Duygusal desteğe örnek olarak şefkat, sempati ve duygu tartışmalarını onaylamak verilebilir (Nijman ve Gelissen, 2011, 92).
- **Yönetici Desteği:** Genel olarak yönetici desteği; yöneticinin işgörenine sağlamış olduğu destektir (Yoon ve Lim, 1999, 923). Yönetici, gizliliğe önem vermeli, esnek olmalı, adil, şeffaf ve güvenilir olmalı, etkinlik ve verimliliği göz önünde bulundurmalı, insancıl davranışlar sergilemeli ve işgörenleri ile örgütünü bütün olarak kabul etmelidir (Çetin, 2013, 6).
- **Araçsal Destek:** Araçsal destek; somut destek, pratik destek, davranışsal ve maddi yardım şeklinde de tanımlanan ve ihtiyacı olan bir bireye doğrudan sağlanan desteklerdir. Başka bir deyişle araçsal destek, sorun yaratan problemleri çözmek ve bunlarla başa çıkmak için sunulan somut yardımlar/imkânlardan meydana gelmektedir. Örneğin; çocuk bakımı veya ev temizliği gibi işleri gerçekleştirmek isteyen bireylere işlerini yapabilmeleri adına araçsal destek sağlanır. Araçsal destek, problemleri pratik olarak çözmekle birlikte rahatlama sağlar ve stresli durumlarla başa çıkmada insanlara bol zaman kazandırmaktadır (Nijman ve Gelissen, 2011, 91).
- **Psiko-sosyal Destek:** Psiko-sosyal destek kavramı daha çok kriz dönemleriyle ilişkili olup iş hayatına başlayan bir çalışana ilk gününden itibaren sağlanması

gereken önemli hizmetlerden bir tanesidir. Dolayısıyla psiko-sosyal destek, insanların iyilik halinin korunmasında, sosyal risklerin ortaya konulup önlenmesinde, insanın başa çıkabilme kabiliyetini kuvvetlendirmesinde ve yaşam kontrolünü devam ettirebilmesinde önemli katkıları olan destek türüdür (Kordalı, 2020, 24).

- **Finansal Destek:** Örgütün işgören ile ilgili finansal beklentileri ne derecede dikkate aldığıyla birlikte işgörenin örgüte sağlamış olduğu katkıları tazminat ve birtakım ödüllendirmelerle cevap vermesi bir finansal destektir. İkramiye, geçim sıkıntısı çekmemek için yapılan ödemeler, dinlenme ve izin süreleri, yabancı ülkeden gelen işgörene sağlanan avantajlar finansal desteğe örnek verilebilir (Kraimer ve Wayne, 2004, 218).

3.2.1.3. Örgütsel Destek Kavramı

İnsanların yalnız başlarına ortaya koyamayacağı hedeflerini başkaları ile bilgi, efor ve yeteneklerini birleştirmesiyle ortaya çıkan sistem ve yapı örgüt olarak adlandırılır (Şimşek ve Çelik, 2016, 23). Örgütsel destek, yönetim biliminde önemli bir kavramdır. Bu sebeple bir örgütteki işgörenlerin iyileştirilmesiyle işgörenlerin işlerine ve örgütlerine karşı tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramı 1980'lere kadar kavramsallaştırılmamış ve değerlendirilmemiştir. Fakat örgütsel destek düşüncesi neredeyse yetmiş yıldır yönetim bilminde bulunmaktadır (Zagenczyk, 2006, 8).

House ve Evans (1971) tarafından ortaya atılan ve dört tip liderlik davranışı modelinden bahsedilen amaç-yol teorisinde dört tip liderlikten birisi de destekleyici liderdir. Destekleyici liderler, astlarına ilgili olmakla beraber onlara karşı arkadaşça yaklaşımlar sergilemektedirler (Şimşek ve Çelik, 2016, 80).

İşgörenler, örgüt içerisinde destek alma hissiyatına girmektedirler. Örgütsel destek, işgörenler adına önem arz eden bir kavramdır. Kabul, saygı ve değer görmenin yanında onaylanma gibi duygusal gereksinimlerin giderilmesinde rol oynayan ciddi bir hazinedir. Örgütsel desteğin oluşturulması sayesinde örgüt, işgörenlerin mutluluklarına değer verdiğini, onların katkılarını göz önünde bulundurduğunu ve onlarla çalışmaktan dolayı mutluluk hissettiğini ifade eder. Dolayısıyla kişinin de saygı görme, ait olma ve onaylanma ihtiyaçları karşılanmış olur (Armeli vd., 1998, 291).

Yöneticiler, örgütün hedeflerini göz önünde bulundurarak işgörenlerinden üst düzeyde performans almak ve onları harekete geçirmek adına işgörenlerini desteklemelidir. Dolayısıyla yöneticiler, işgörenlerinin hem ümitlerini hem de arzularını dikkate alarak işgörenlerinde bulunan gizli güçleri ortaya çıkarmak amacıyla gerekli destekte bulunmalıdırlar. Bu doğrultuda yöneticiler işgörenleri desteklemek amacıyla bazı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Bakan, 2011, 234):

- Yöneticiler, işgörenlerinin hangi unsurlarla motive edildiğini bilmeli.

- Yöneticiler, işgörenlerinin fikir ve önerilerine açık olmalı.
- Yöneticiler, işgörenlerinin hataları karşısında cezalandırma yerine hatalarından ders çıkarma yolunu seçmeli.
- Yöneticiler, anlaşmazlıklar karşısında etkin çözümler geliştirmeli.
- Yöneticiler, başarıyı takdir ederek ödüllendirmeye gitmelidirler.
- Son olarak yöneticiler, kendilerinden daha etkili düşünceler üretebilecek işgörenler olabileceğini kabul etmelidir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi adına önem arz eden faktörlerden birisi de örgütsel destektir. Dolayısıyla örgütsel destek, örgütün üyelerine bağlılığın da işareti olarak görülebilir. İşgörenler, örgütlerinin desteğini aldıklarını düşündükleri takdirde örgütlerinde çalışmalarını sürdürürler ve kendilerini işine vererek örgütlerinin devamlılığına fayda sağlarlar. Dolayısıyla örgütlerin işgörenlerini desteklemesi duygusal bir duruş anlamına gelmekle birlikte akılcı bir yatırımdır (Tamer ve Bük, 2020, 145).

Örgütsel destek, günümüz işgörenlerinin en kritik kazanımlarından birine dönüşmektedir. Mükemmellik kuramı, personel güçlendirme ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim teorileri, işgörenlerin örgütte değerli görülmesini ifade etmektedir. İş görenlerinin düşüncelerine değer verilmesi ile iş görenin performansında yükselme meydana gelecektir (Çakır, 2001, 154).

3.2.1.4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek hakkında çalışmalar geçmişe kadar uzanmaktadır. 1950 yıllarının ilk zamanlarında araştırmacılar, işgörenlerin dünya çapında destek algıları meydana getirdiği dolayısıyla meydana gelen algıların iş ile alakalı pozitif sonuçlar doğurduğunu gözlemlemişlerdir. Çalışmalar sonucunda araştırmacılar kurumsal desteğin güvenli ve pozitif bir ortama sebebiyet verdiğini gözlemlemişlerdir. Destekleyici örgüt ile önem veren bir işletme aynı anlamdadır. İşgörenler inançlarını üst-ast ilişkileri, adalet ve ödüllendirme gibi etmenleri göz önünde bulundurarak ortaya koymaktadır (Cropanzano, 1997, 161). Örgütte bulunan çalışanlar ve onların takım arkadaşları ile örgütün çevresinde konumlanan müşteriler ve ortaklar birbirlerine karşı farklı türde fikirler barındırırlar ve bu doğrultuda tutumlar ortaya koyarlar. Dolayısıyla tutumların meydana gelmesinde kişilerin algıları ciddi rol oynar (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016, 5).

Sosyal değişim kuramı çerçevesinde değerlendirilen algılanan örgütsel destek kavramı işgören ve işveren arasındaki iş ile alakalı bağı bir mübadele olarak nitelendiren Gouldner (1960) ile Blau'nun (1964) çalışmalarında ilk defa ortaya çıkmış bir kavramdır (Düşükcan vd., 2019, 42). Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin işletme tarafından onların birtakım beklentilerine cevap verilebilmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin iyi ya da kötü zamanlarında yalnızlık duygusu içerisinde

olmamaları, işletmenin desteğini hissetmeleri ve işletme tarafından değer görmeleri anlamını da taşımaktadır ve bu sebeple işgörenler ile onların çalışmakta olduğu işletme arasında bir bağ oluşma durumu tartışılmaktadır. Sosyal değişim kuramının rol oynadığı bu konuda, işgörelere sağlanan örgütsel destek sayesinde işletmeler işgörelenden daha samimi ve etkili performanslar ümit etmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010, 184).

Bazı araştırmacılar tarafından ortaya atılan algılanan örgütsel destek tanımlamaları şu şekildedir:

- Eisenberger vd., (1986, 501)'e göre algılanan örgütsel destek, örgütteki kişilere değer verildiği ve kişilerin önemsendiği algısı şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle birtakım sosyo-duygusal gereksinimlerinin karşılanması amacıyla işgörelenler tarafından değer gören, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi adına gerektiğinde yardım sağlama eğilimi gösteren ve iş esnasında gösterilen çabayı ödüllendiren bir olgudur.
- Aselage ve Eisenberger (2003, 491)'e göre algılanan örgütsel destek, işgörelenin örgütüyle yaptığı bir psikolojik sözleşmedir.
- Sumathi vd., (2015, 261)'e göre algılanan örgütsel destek, işgörelenler ile örgüt arasındaki ilişkiyi anlamada bir yol şeklinde ifade edilmektedir.

Algılanan örgütsel destek işgörelenlerin ilgi, ihtiyaç ve değerlerinin örgüt tarafından dikkate alınma şeklinin işgörelenlerce nasıl anlaşıldığını ortaya koymaktır (Can vd., 2017, 223).

Algılanan örgütsel destekte örgüt tarafından işgörelenlerin huzuruna ve katkılarına ne derecede önem verildiğine yönelik küresel inançlar oluşmaktadır. Diğer bir deyişle işgörelenin örgütüne ne derecede bağlı olduğuna yönelik izlenimler doğmaktadır. Bir örgüt kişi ya da kişiler tarafından destekleyici olarak görülebilirken diğer kişi ya da kişiler tarafından destekleyici olarak görülmeyebilir (Cropanzano ve Kacmar, 1995, 173).

İşgörelenlerin örgütsel destek algılamaları penceresinden bakıldığında yönetici ve işgörelen iletişimi konusu önem arz etmektedir. Dolayısıyla yönetici konumundakiler örgütsel destek hakkındaki açık ya da örtülü iletilerini aktarırken davranışlarının, ilkelerinin ve faaliyetlerinin farkında olmalıdırlar. Bahsi geçen bu iletiler örgütsel destek algısını ciddi derecede etkilemektedir. Eğer bir işgörelen üst yönetim tarafından birçok departman aracılığıyla devamlı şekilde kendisinin önemli olduğuna dair bildirimler ve takdir topluyorsa üst düzey örgütsel destek içerisinde (Akin, 2008, 142). Algılanan örgütsel destek ile işe angaje olmak, işe cezbolma, işe tutkunluk, işle bütünleşme yani işe adanmışlık önem arz eden kavramlardır. Örgüt tarafından bir işgörelen koşullar ne olursa olsun destek göreceğini bilmesi sonucunda o işgörelen örgüte dair olumsuz tutumlardan kaçınacağı öngörülmekle birlikte aksine örgütle özdeşleşerek olumlu tutumlar ortaya koyacağı tahmin edilmektedir. Ortaya konulan çalışmalar neticesinde işgörelenin örgüt tarafından destek algılaması işgöreleni pozitif etkilemekle

kalmayıp işe adanmışlık ve yenilikçi iş tutumları sergilediklerini ortaya koymaktadır (Erer, 2021, 2).

Algılanan örgütsel destek kavramı işgörenlerin sosyo-duygusal gereksinimlerine cevap verebilmesiyle birlikte işgörenlerin performansa yönelik ödül istemlerini ve iş tatminlerini de yükseltebilir. İşgörenlerin üretkenlik aleyhine iş tutumlarının minimize edilmesi onların örgüt tarafından desteklendiğinin farkına varmasının sonucu olabilir. Örgütsel destek algısının üst düzeyde yer aldığı örgütlerde işgörenlerin, işe geç kalma, işe devam etmeme ve işi bırakma gibi negatif iş davranışlarını sergilemeyecekleri ifade edilebilir. İşten dolayı oluşan stres etmenlerinin minimize edilmesi işgörenlerin örgüt tarafından maddi ve manevi olarak desteklendikleriyle ilişkili olup onların örgüte bağlılıklarını kuvvetlendirdiği belirtilmektedir (Tamer ve Bük, 2020, 144). Ayrıca algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal gereksinimleri karşılamakla kalmaz, örgüte birçok özdeşleşme ve bağlılık katar ve örgütün başarılı olması adına yüksek arzu ve üst seviyede psikolojik iyi hal sağlar (Kurtessis vd.,2017, 1855).

Algılanan örgütsel destek sayesinde işgörenlerin örgütleri adına risk almaya istekli olduklarını vurgulayan Neves ve Eisenberger (2014, 189), örgütsel destek algısının örgüt tarafından insanın iyiliğiyle alakalı olup insanın katkılarını önemsendiği inancını barındırdığından, örgütsel destek algısı üst düzey olan işgörenlerin risk almanın belirsizliklerini ve en önemlisi de başarısızlık ihtimallerini anlama hususunda örgüte olan güvenlerinin üst düzeye ulaşması sonucunda optimal risk alma ihtimalinin de üst düzeyde olması beklenilmektedir. Diğer bir deyişle örgütlerin onlara sağlamış olduğu avantajları göz önünde bulunduran işgörenler, örgütlerinin iyiliğini ön plana çıkarmaya inandırmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerine olan bağlılıklarını düşünerek örgütlerinin yardımsever amaçları adına risk almayı isterler (Neves ve Eisenberger, 2014, 202). Sosyal değişim teorisi kapsamında algılanan örgütsel destekle ilişkilendirilen bir faktörde örgütteki yapıcı sapkın davranışlardır. Sosyal değişim teorisi açısından örgüt tarafından ilgi gördüklerine kanaat getiren işgörenler üst düzeyde performans ve bağlılık ortaya koyacaktır. Dolayısıyla örgütten destek gördüğüne kanaat getiren işgörenler bazı zamanlarda hem gayretlerini yükselterek hem de kuralları yumuşatarak örgüte katkıda bulunan tutumlar içerisine girmeleri tahmin edilebilir sonuçlardır (Arpacı ve Tekmen, 2020, 383).

Algılanan örgütsel destek kavramı psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide dolaylı olarak rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan işgörenlerde örgütsel destek algılamalarında düşüş yaşanacağı gibi işe gömülmüşlüklerinde de düşüş yaşanabilecektir (Dirican ve Erdil, 2021, 714).

3.2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteği Sağlayabilme Kriterleri

Örgütsel destek algısı özel bir anlayış olmakla birlikte insan kaynakları politikalarına değer veren organizasyonlarda yer alabilecek bir olgudur. Üst seviyede

desteğin algılandığı organizasyonlarda işgörenlerin huzurları ve organizasyonlarına faydaları göz önünde bulundurulması sonucunda işgörenler mutlu ve gururlu hissedeceklerdir (Düşükcan vd., 2019, 45). Yöneten konumundakilerin organizasyon içerisinde destek veya destek algılarını yükseltmeleri bir gerekliliktir. Algılanan örgütsel destek yükseldiğinde örgütsel sessizliğin sebebiyet verdiği işten ayrılma niyetinde düşüş meydana gelecektir. Dolayısıyla örgütsel desteğin varlığı ya da yükseltilmesi örgütsel sessizliğin olumsuz yanlarını da düşürecektir. Aynı zamanda işgörenlerin kendilerini doğru ifade etmeleri konusunda fayda sağladığından örgütsel destek algısı işten ayrılma niyetini düşmesine yardımcı olacaktır (Habip vd., 2020, 200). Eisenberger vd., (2016, 18), algılanan örgütsel desteği güçlendirme adına 8 adet strateji önermektedir. Bunlar:

- İsteyerek yapılan destekleyici işgücü hizmetlerini uygulamak,
- Tüm yönetim uygulamalarının hazırlanmasında, izlenmesinde ve uygulanmasında adil ve hakkaniyetli olmak,
- Ulaşılabilir amaçlar ortaya koymak ve bu amaçlar doğrultusunda ödüllendirmek,
- Kişiye özel faydalar geliştirmek diğer bir deyişle işgören ve işgücünün hangi desteğe ihtiyacı olduğunu saptamak ve karşılamak,
- Süpervisörleri (performanstan sorumlu denetçi veya gözetmen) desteklemek ve işgörenlerin örgütsel destek algılarını teşvik etmek,
- Destekleyici olmak adına işgörenleri eğitmek,
- Güçlü sosyal iletişim ağlarını desteklemek,
- İşe başlamadan evvel örgütsel desteğe başlamak.

Çalışanlara verilen görevlerin stres yaratıcı ve sıradan oluşu, onların motive ve tatmin olmalarının yanında örgütsel bağlılıkları adına bir destek ihtiyacı doğurabilir. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanlarının mutluluğunu ve huzurunu dikkate alarak çalışanlarını işletme adına değerli olduklarına ikna etmeli ve saygı duyulduğu hissiyatını oluşturmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler örgütsel desteği sağlarken adalet kavramını da dikkate almalıdırlar. Aksi takdirde bu durum işgörenler arasında koordinayona, iletişime ve verimliliğe etki edebilir (Karadirek, 2020, 214). İşgörenlerinin mutluluğunu ve huzurunu önemseyen destekleyici bir organizasyon ya da yönetimde uygulanması gerekenler şu şekilde sıralanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, 117-118):

- Örgüt içi adaletin sağlanması ve hakların doğru şekilde verilmesi, işgören kayırması ortadan kaldırılmalı.
- Örgüt içerisindeki beşeri ilişkileri aynı zamanda iç halka ilişkileri yüksek seviyede olması sağlanmalı.
- İş görenlere sürekli çalışabilme ve iş güvenliği konuları altında güvence verilmeli.

- İş görenlerin iş girişimcilik hareketlerini destekleyerek yaratıcı görüşlerini, düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alarak gerçekleştirilmesi sağlanmalı.
- Son olarak işgörene değer verilmeli.

Bazı dönemlerde örgütler işgörenlerin beklentilerine istedikleri şekilde cevap veremeyebilir ve bu durum iş ve örgüt arasındaki bağı zedeleyerek güvensizliğe sebebiyet verebilir. Güvensizlik ve değer görülmeme hissiyatları yetersiz seviyede örgütsel destek algısına dönüşebilir (Terzi ve Polat, 2020, 65).

Rousseau (1989), işgörenlere karşı psikolojik sözleşme ihlalinin kendilerine verilen birtakım sözler çerçevesinde işgörenlerde negatif hisler yaratabileceği ve örgütle işgören arasında bağı sadece belirli bir standartta ilerleyeceğini ifade etmektedir. Bundan dolayı işgörenler kendilerine verilen birtakım sözlerin tutulmadığı düşüncesine kapılarak örgüt içerisinde bir önem teşkil etmediklerini düşünecekler ve sonuç olarak algıladıkları örgütsel destek düşük olacaktır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, 586). Hesap verilebilir olma, şeffaf olma, adaletli ve katılımcı olma gibi ilkeleri benimseyen örgütlerde demokratik bir ortam düzenlenmesinin işgörenlerde olumlu olarak örgütsel destek ve adalet algısı yaratabileceği saptanmıştır. İşgörenlerin örgütsel destek ve adalet algılarını yaratmak adına demokratik bir örgüt atmosferinin varlığından söz edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, hem örgüt içerisinde demokratik bir örgüt iklimi yaratmak hem de bu demokratik ortamı yönetim ilkesiyle bütünleştirerek işgörenlerin örgütsel destek ve adalet algıları yükseltilebilir (Bakan vd., 2017, 1043-1044). Son zamanlarda çalışanlardan beklenen tutumlar içerisinde inisiyatif alabilme davranışı da ön plana çıkmaktadır. İnisiyatif alabilmeleri adına çalışanlar, konforlu ve güvenli bir ortamın yanı sıra destekleyici bir yapıya da ihtiyaç duymaktadırlar. Bahsi geçen destek çalışanın örgüt tarafından algıladığı destekle aynı çizgidedir. Dolayısıyla örgüt tarafından insana güvenin aşılandığı ve desteğin verildiği bir ortamda çalışanlar inisiyatif alma eğilimlerini birçok kez sergileyebileceği öngörülmektedir (Nayır ve Taşkın, 2017, 1320-1321).

Sosyal değişim bünyesinde olan örgütsel destek algısının yönetilebilmesi için ciddi anlamda finansal yatırımlara gerek yoktur. Yöneticiler, işgörenlerine örgütsel stratejiler yaratarak onları bireysel açıdan desteklemek adına destekleyici çalışma ortamları sunabilirler. Ek olarak işletme yöneticileri, sosyal değişim ilişkilerinin yönetilebilmesi gerekliliği yönünde eğitimler almalıdır. İşletmenin fonksiyonlarının başlarındaki yöneticilereyse rehberlik faaliyetleri ve koçluk hakkında eğitimler verilmelidir (Anafarta, 2015, 124).

3.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorileri

Alan yazında algılanan örgütsel destek ile ilgili sosyal değişim teorisi, örgütsel destek teorisi, karşılıklılık normu teorisi, Alderfer'in Varlığı sürdürme-ilşkilerde bulunma ve geliştirme ihtiyaçları teorisi (VIG) ve lider-üye teorisi gibi teoriler ortaya

atılmıştır. Bu teorileri algılanan örgütsel desteği kavrayabilme adına açıklanması önem arz etmektedir.

3.2.2.1. Sosyal Değişim (Alışveriş) Teorisi

Homans (1958) neredeyse yarım yüzyıl önce, mübadeleyi esas alan ve aslında, mübadelelerin maddi araçlarla sınırlı olmadığını; kabul ve prestij gibi sembolik değerleri de kapsadığı esasına dayanan bir sosyal davranış düşüncesi ortaya atmıştır. Araştırmacının makaleleri birçok bilim dalı arasında köprü görevi görerek çeşitli sosyal değişim teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Birçok teorisyen, sosyal değişim teorisinde farklı görüşlerde olsa da sosyal değişim teorisinin temelinde yer alan sosyal değişimin, zaman içerisinde karşılıklı ve ödüllendirici tutumlar ve ilişkiler sağlayan, diğerlerinin ödüllendirici geri bildirimlerine bağlı hareketleri barındıran düşüncesinde birleşmektedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 890). Blau (1964), ilk defa bir mübadele süreci şeklinde sosyal ilişki olgusunu sosyal değişim teorisi başlığında ele almış ve büyük bir bölümü destekleyici olarak ifade edilen ve sıklıkla doğası itibarıyla sosyo-duygusal hareket edebilen sosyal değişim teorisini çift taraflı destek etkileşimine dayandırmıştır. Böylelikle sosyal değişim teorisi, işgörenlerin performans ölçütlerine yönelik olarak örgüt tarafından onlara sunulacak maddi ve manevi ödüllendirmelerle hareket eden bir düşünceye sahiptir (Düşükcan vd., 2019, 46). Blau (1964) yanı sıra Gouldner (1960), Emerson (1962), Thibaut ve Kelley (1959) gibi araştırmacılar da sosyal değişim teorisinin gelişimine fayda sağlamışlardır (Aydın, 2017, 549).

Sosyal değişim teorisi, işgörenlerde arkadaşlık, saygı görme, onur, dikkate alınma gibi birtakım ödül ihtiyacı içerisinde olmaları sebebiyle sosyal ilişkiler oluşturduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla da işgörenler arasında oluşan bu ilişkilerde statü önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin sosyal ilişkilerdeki statülerinin oluşmasının arkasında bağımlı ve bağımsız davranma konuları yatmaktadır. Çift taraflı bağımlılık konusunun olduğu yerde sosyal değişimden söz edilebilir ve sonuç olarak işgörenlerde birlik ve bağlılık oluşabilmektedir (Erarslan, 2020, 38).

Sosyal değişim teorisinde işgören, örgütü adına ortaya koyduğu emeğin cevabı olarak kendisine verilen ödül ya da cezaları değerlendirir. Değerlendirme sonucunda işgörene takdim edilen ödülün kendisinin ortaya koyduğu emeğin karşılığında eksik kalması durumunda örgütle işgören arasında bağ ve iletişim sona erecektir. Bundan dolayı, hem örgütüne karşı benimseme ve yüksek efor gibi ciddi derecede katkı sağlayan işgörenler hem de işgörenine karşı gerekli desteği sağlayan örgütler arasında karşılıklı yararlanmalar söz konusu olacaktır (Kerve ve Karabey, 2017, 378). Karşılıklı olan bağların belirli bir seviyede devam ettirilebilmesi adına tarafların bir takım ilkelere göre hareket etmesi ve bunu devamlı hale getirmesi şarttır. Sosyal değişim teorisi, birer iş ilişkisindeki kişilerin karşılıklı alışverişlerini ifade etmeye yardımcı olan bir teoridir. Dolayısıyla farklı araştırmalarda da örgüt ve işgören arasındaki bağın kuvvetlenmesi

için temelde yatan olgunun sosyal değişim teorisi olduğu ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 875).

Sonuç olarak, sosyal değişim teorisi, en eski sosyal davranış kuramlarından birisi olmakla birlikte insanlar arasındaki bir kaynak veya etkileşim alışverişi şeklinde ifade edilebilir. Değişimi söz konusu olan kaynaklar mal veya para gibi somut unsurlar yerine arkadaşlık, sosyal yaşamın güzel yönleri gibi soyut unsurlar da olabilmektedir. Sosyal değişim teorisindeki temel öngörü kişilerin etkileşim içerisinde olmaları nedeniyle ödüllendirilebileceklerini düşünmeleri ve bu düşünceyle etkileşimlerini sürdürülebilir kılmaktır (Lambe vd., 2001, 4).

3.2.2.2. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütlerin varoluş nedenleri çeşitli olabilir fakat bu nedenlerin en temelinde ihtiyaçların giderilmesi yer almaktadır. Örgütsel uygulamalarının temelinde de hayatın kolaylaştırılması, geliştirilmesi ve kalitenin artırılması yatmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla insanın ihtiyaçlarını karşılamada yaşadığı zorluklar sebebiyle örgütlerin oluşturulması, bu ihtiyaçların karşılanabilmesinde önem arz etmekle birlikte aynı zamanda örgütlerin oluşturulması ile örgütlerin birtakım hedeflerine ulaşma çabalarının da olduğunu gösterir ve temel hedeflere ulaşma arzusu örgütler için gerek şarttır. Nitekim yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalar göstermektedir ki temel hedeflerine erişemeyen örgütlerin devamlılığı sorunlu olabilir ve bu temel hedeflere erişebilmek zor olabilmektedir. Bu durumun sebebiyse örgütün hedeflerine erişmesi şartı birden fazla faktör ve kriterlere dayanmaktadır. Sonuç olarak, örgütün hedeflerine erişebilmesindeki doğacak neticeler açısından algılanan örgütsel destek, kritik bir etmen olarak karşımıza çıkar (Yüksel, 2006, 10).

Örgütsel destek teorisi, işgörenlerin örgüte olan katkılarını örgüt tarafından ne derecede dikkate alındığı ve onların iyiliğini ne derecede önemsendiği hakkında genel bir algı yaratılmasını ileri sürmektedir. Örgütsel destek teorisi, örgütsel destek algısı ile işgörenlerin pozitif veya negatif davranışlarla karşılaşmasına ek olarak işgörenlerin örgütün varoluş amacına güçlü bir şekilde bağlı olduğunu dolayısıyla işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine varmasına katkıda bulunmak amacıyla kendilerini zorunlu hissettikleri ve örgüte dair artış gösteren eforların daha büyük ödüller sağlayacağını düşündükleri için sosyal değişim sürecine önyak olmaktadır (Kurtessis vd., 2017, 1854). Örgütsel destek teorisi, işgörenlerin insani karakteristik özellikleri ile örgüte atanmasını belirtmekle beraber örgütsel destek algısının da iyileştirilmesini öne sürer (Eisenberger vd., 1986, 500).

Örgütsel destek algısı sayesinde örgütler, işgörenlerin bireysel performans ve çabalarına saygılı ve işbirlikçi yaklaşımlar sergilemektedirler. Dolayısıyla işgörenlerin mutluluk, aitlik ve takdir edilme gibi birtakım gereksinimlerine cevap bulmak adına örgütler yoğun çaba sarf etmektedirler (Demirci, 2019, 35). Örgüt yöneticileri, örgüt

içerisinde insanı esas alan yaklaşımlar geliştirerek işgörenini mutlu edebilecektir. Dahası örgüt tarafından destek sağlanan işgörenlerde performansları katkı görecek ve bu durum işlerine de yansıtacaktır. Mutlu toplumlar ve örgütlerin temelini mutlu bireyler oluşturmaktadır. Dolayısıyla insanların iş veya özel yaşamlarındaki örgüt içerisindeki tatmin seviyesi olan yaşam kalitesi yükseltilmelidir. Yaşam kalitesinin üst seviyelerde oluşu; işgörenlerin işe olan tutkunluğunu, motivasyonunu ve performansını yükseltecektir (Ekşi, 2018, 59).

3.2.2.3. Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini güncel koşulları göz önünde bulundurarak farklı bir şekilde incelemiş ve teorisini "*Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Geliştirme ihtiyaçları*" olarak ele almıştır. VİG teorisinde her kademenin tatmini belirli bir seviyenin üzerindedir ve soyut biçimde güç bir hal almaktadır ve kimi zaman umutsuzluk ve üzüntü içinde olabilmektedir. Ancak bireysel gelişim ihtiyaçları giderilemediğinde diğer kademelere yönelimler başlayarak çabalar o doğrultuda sergilenmeye çalışılır. Alderfer ve Maslow'un ihtiyaçları benzerlikte gösterebilir. Şöyle ki Maslow'un hiyerarşisindeki temel ve güvenlik ihtiyaçları, Alderfer'in teorisinde varoluş ihtiyaçlarıyla eşittir. Öte yandan aidiyet ihtiyacı sosyal ilişkiler ve özgüven ihtiyaçlarına denk gelirken, gelişme ihtiyaçları kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. VİG teorisi, türlü türlü ihtiyaçların bir kalemde (eş zamanlı) çalışabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla Maslow, hiyerarşinin en tepesindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacının alttaki dört ihtiyacında karşılanmasıyla bireyler adına değerli olabileceğini ifade ederken Alderfer ise VİG teorisine varoluş ve büyüme ihtiyaçlarının eş zamanda giderilmesiyle bireylerin motive olabileceğini ileri sürmektedir (Şimşek vd., 2015, 157-158).

Clayton Alderfer tarafından ortaya atılan VİG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin sıralanışının sadeleştirilmiş ve iyileştirilmiş bir modelidir. VİG teorisinde Maslow'un kuramındaki gibi ihtiyaçlar gruplandırılmış fakat ihtiyaçların gruplandırılması Maslow'dan daha kolay hale getirilmiştir. VİG teorisinde felsefe, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisiyle aynıdır. Yani ilk olarak alt seviyelerdeki ihtiyaçlar karşılanmalı, ardından üst seviyelerdeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır. VİG yani ERG teorisi varoluş (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üç temel ihtiyacın İngilizce adlarının baş harflerinden meydana gelmektedir. Bu teori, yöneticiler penceresinden bakıldığında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzer ifade edilmektedir (Koçel, 2020, 645).

İş tatminine fayda sağlayıcı bir faktör olan VİG teorisinde bu fayda; insanın varlığını sürdürme, ilişkide bulunma ve geliştirme ihtiyaçlarına cevap bulabilmesiyle oluşmaktadır. İnsan, görevini yerine getirmesi neticesinde karşılığındaki maddi ve fiziksel kazanımları ile varlığını sürdürme ihtiyacını karşılar. Öte yandan insan, görevini

yerine getirmesi neticesinde övgüler (olumlu geri dönüş) almasıyla ilişkilerde bulunma ihtiyacını karşılamış olur. Son olarak da görevini yerine getirmesi neticesinde yükselme ve ödüllendirmeye de gelişim ihtiyacını karşılar. Dolayısıyla insanın iş tatmin seviyesi ile Alderfer'in VİG kuramı yapısı arasında bir bağlantıdan söz edilebilir (Tekin ve Görgülü, 2018, 1563).

3.2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye etkileşimi, lider ve ast arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır dolayısıyla diğer liderlik kuramlardan ayrılmaktadır. Liderliği, liderin bireysel ya da durumsal özelliklerinin bir fonksiyonu şeklinde ifade eden klasik liderlik kuramlarının aksine Lider-Üye, karşılıklı ilişkilerin benimsenmesinde özgün bir rol oynamaktadır. Lider-Üye'ye göre lider ile ast arasındaki karşılıklı ilişkinin kalitesi, bireysel ve örgütsel düzeylerde öngörülebilir sonuçlar barındırır (Gerstner ve Day, 1997, 827).

Son yıllarda lider ile astları arasındaki etkileşim konusunda ortaya konulan araştırmalar, Lider-Üye etkileşimi alanındaki araştırmalar artış göstermektedir. Bahsedilen lider-üye etkileşimiyle ilgili araştırmalar astların; örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adanmışlıkları, performans seviyeleri, işe olan tatminleri ve örgüte yönelik algılamalarının lider-üye etkileşiminden ne derecede etkilendiklerini esas almaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisine göre liderler ve astları arasında dürüstlük, güven, samimiyet, destek görme, saygı ve sevgi gibi karşılıklı duygular gelişim göstermektedir (Koçel, 2020, 598).

Örgütsel destek algısının oluşabilmesi, işgörenler ve örgüt arasındaki karşılıklılık bağı neticesinde olmaktadır. Dolayısıyla iç ve dış dinamiklerini eşit düzeye getirmeyi arzulayan örgütlerde destek algısı, üzerinde durulması gereken bir konudur. İşgörenlerin ortaya koyduğu tutum ve davranışlar neticesinde ikili ilişkiler iyileşecek ve sonucunda işgörenler liderleriyle etkileşime gireceklerdir. Buradan hareketle işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin üst seviyede olması lider üye etkileşimini pekiştirerek işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşürecektir (Öztürk ve Eryeşil, 2016, 125). Sonuç olarak, örgütün temsilcileri liderler olduğundan LÜE ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkidir söz edilebilir (Kurtessis vd., 2017, 1862).

Liderlik kuramları, liderin birtakım özelliklerine yoğunlaşmakla birlikte astlarını yöneltme konusunda liderin güçlü yönlerini ortaya koyar. Fakat Lider-Üye etkileşimi, lider ve astıyla karşılıklı ilişkiyi esas almakla kalmayıp bu ikili ilişkiyi güçlendirme adına astın örgüt içerisindeki yerine ve algılamalarına yoğunlaşmaktadır. Lider-Üye etkileşimine göre liderleriyle samimi ilişkilerde bulunan yani grup içindeki işgörenler; bilgiye erişebilme, kaynak kullanabilme ve yükselebilmek gibi imkânlardan faydalanabilirler. Dolayısıyla işgörenin işinden duyacağı memnuniyetin yükselmesi ve örgütüne daha fazla kendini adayarak sorumluluk hissini geliştirebilmesi, lider-üye etkileşiminin artırılmasıyla olacağı ifade edilmektedir (Sökmen, 2020, 2135).

Omilion-Hodges ve Ptacek (2021, 20), liderlere ve takipçilerine, liderlik anlarında birtakım destekleyici paketler sunmaktadır:

- **Lider-Üye etkileşimi teorisi sizin arkadaşınızdır:** LÜE teorisi uzun ömürlüdür ve bunun sebebiyse teorinin basit olmasıdır. LÜE teorisinin anlaşılması ve uygulanması kolay olmakla birlikte lider ve astlarının ilişkilerinin gelişimine olan etkileri ile ilgili temel gerçekleri gözler önüne serer.
- **Liderler her takipçisiyle yüksek LÜE ilişkileri geliştirmeye çabalamalıdır:** İlk olarak liderlerin seçilmiş astlarıyla olgun ilişkiler geliştirebileceği ya da geliştirme yoluna gidebileceği düşünülmektedir. Fakat teori evrimleştikçe, liderlerin onun izinde olan takipçileriyle özgün birer ilişki geliştirme yoluna gitmelerinin en doğrusu olabileceği anlaşılmıştır. Dolayısıyla bunu ilke edinmek; lider, üyeler, çalışma arkadaşları ve örgüt adına katkı sağlamaktadır. Her takipçiyle yüksek LÜE ilişkileri geliştirmek, kolay bir süreç değildir ama etik ve adil bir tutum olarak algılanır. Aynı zamanda takım başındaki lideri, en iyi sonuçları elde edebilmesi için konumlandırmaktadır.
- **Bir liderin iletişim modeli, liderler ve üyeleri için olmalıdır:** Liderlerin iletişim tarzlarının farkına varılması, takipçilere son teslim tarihi (zaman sınırlaması) ve örgütsel baskılar gibi durumsal koşullarda mesajların nasıl algılanabileceği konusunda yardımcı olmaktadır.

3.2.2.5. Karşılıklılık Teorisi

İşgörenler ve örgüt arasındaki karşılıklılık bağı neticesinde örgütsel destek algısı meydana gelmektedir. Dolayısıyla iç ve dış dinamiklerin eşit düzeyde kalmasını arzulayan örgütler adına örgütsel destek algısı kritik bir noktadır (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 125). Karşılıklılık normu teorisi, ilk olarak Gouldner (1960) ile ortaya çıkmıştır. Karşılıklılık normu teorisinin temelinde bireylerin edindiği kazanımlara karşı pozitif tutumlar ortaya koyacakları fikri yatmaktadır. Gouldner (1960)' a göre karşılıklılık normu evrenseldir ve bireyin kazanmış olduğu bir yarar veya bireye sunulan özel bir hakka karşı minnettar olmanın sonucunda karşılık olarak pozitif bir davranışta bulunma sorumluluğu olarak düşünülmektedir. Bireyin içinde bulunduğu koşullar, kişisel özellikler ve edinmiş olduğu tecrübelerle verilen önem, karşılıklılık normunun evrenselliğini ifade edebilir. Karşılıklılık normunun evrenselliğinin altında iki prensip yer almaktadır. İlki bireylerin kendilerine pozitif davranışlara karşı onların da pozitif davranışlarıdır. İkincisi ise kendilerine katkıda bulunanlara kötülük etmemeleridir (Çelikkol, 2019, 24).

3.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Çalışanların ihtiyaçları ve örgüt sisteminin gerektirdiği uygulamalardan dolayı algılanan örgütsel desteğin oluşmasında rol oynayan veya öncüllük eden etmenler

fazladır. Örgütün mekanizması, örgütsel uygulamaları oluşturur ve örgütün sistemine dayanmaktadır. Yani örgütün sistemi ve örgütün mekanizması, tamamlayıcı bir süreklilik içerisindedirler. Dolayısıyla örgütün mekanizması doğrultusunda yapılan faaliyetler birbirleriyle bağımlı olmakla beraber bazen de birbirine zincirlemesine bağlıdır. Örnek olarak; iş analizi, kariyer planlama ve geliştirme gibi uygulamaların eksik olduğu bir örgütte ücretlendirmelerin somut özellikler veya performans ışığında oluşturulduğunu düşünmek güçtür. Sonuç olarak, örgütsel mekanizma çatısı altındaki faaliyetler, algılanan örgütsel desteğin öncüllerinin fazlaca oluşmasında etkilidir (Yüksel, 2006, 13).

Rhoades ve Eisenberger (2002, 699)'e göre örgütsel destek algısını artırabilecek etmenler örgütsel adalet, yönetici desteği, ödüllendirme, iş koşulları ve demografik değişkenler olarak sayılabilir. Bakan vd. (2017, 1033), örgütsel demokrasi kavramının da örgütsel destek algısının meydana gelmesinde öncül rol oynayabileceğini ifade etmektedirler. Alan yazının incelenmesi neticesinde örgütsel destek algısını oluşturan faktörler çoğunlukla yönetici desteği, örgütsel adalet, örgüte duyulan güven ve insan kaynakları uygulamaları şeklinde ele alındığı, ayrıca ödüllendirme ve iş koşullarının da insan kaynakları uygulamaları başlığı altında incelendiği gözlemlenmiştir. Çünkü işgören performansı değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları, örgütün işgörenini ödüllendirme arzusunu kamçılamaktadır. Bunun sonucunda da işgörenler örgütten üst düzeyde destek algılarlar (Hutchison ve Garstka, 1996, 1352). Aykaç (2021, 22) ise örgütsel destek algısını oluşturan faktörlerin zamanla çoğalmasıyla güncel örgütsel destek algısı yazınındaki öncül faktörleri; üst yani yönetici desteği, güven, örgütsel adalet, İK uygulamaları ve bireysel özellikler şeklinde ele almaktadır.

Bilgiler ışığında bu araştırmada örgütsel destek algısını oluşturan etmenler şunlar olabilecektir:

- Yönetici desteği,
- Güven,
- Örgütsel adalet,
- İnsan kaynakları uygulamaları,
- Örgütsel demokrasi,
- Ve kişilik özellikleridir.

3.2.3.1. Yönetici Desteği

Yöneticilik, “yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işi ve uğraşısı olmakla birlikte yöneticide bu birikmiş (deneysel) bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan kişidir” (Koçel, 2020, 95). Etkili bir yönetici olabilmek; işgörelere değer vermek ve anlamak,

onlarla iletişimde bulunmak, motivasyonlarını sağlamak, yetki ve sorumluluklarını adil bir biçimde paylaşmak ve ortaya konmuş amaçları belirli zaman aralığına kadar bitirebilmeyi sağlamaktan geçmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin, sadece talimatlar yağdıran bir insan profilinden arınarak işgörenlerin düşüncelerine önem veren, onların sorunlarına kafa yoran ve işgörenlerine ışık tutarak adeta bir koçluk yapan özellikte olmaları gerekmektedir (Bakan, 2011, 271).

Yönetici desteği genel olarak “yönetici ile işgören arasındaki pozitif iş etkileşimi” şeklinde tanımlanabilir. İşgörenlerin etkili çalışabilmeleri adına nelere ihtiyaç duyup duymadıklarını destekleyici bir yönetici temin edebilir (Bhanthumnavin, 2003, 79). Yönetici desteği bir bakımdan da örgüt desteği olarak ifade edilebilir. Yöneticinin işgören üzerindeki desteği sonucunda işgören etkili işler ortaya koyar ve performansları da yükselir. İşgörenler, örgüt tarafından koşulsuz şartsız destek görme ihtiyacı duyarlar. Dolayısıyla yöneticinin işgören üzerindeki desteğinin bir diğer sonucunda memnuniyet oluşmaktadır. Desteğin farkında olan işgören işine karşı memnuniyet hissedecektir. Örgütte yöneticiler ve işgörenler iletişimde olmakla birlikte yöneticiler işgörenlerine karşı güzel sözler veya uyarılarda bulunduğu anda işgörenler bundan etkilenip müşteriler karşısında duygularını saklayamayabilir. Sonuç olarak yönetici desteği işgörenlerin duygularına etki edebilir ve doğru bir duygu yönetimi gerektirir. Aksi takdirde müşteriler durumun farkına varabilir (Arslan, 2016, 11).

Örgütler, işgörenlerinin örgütlerine aitlik hissetmeleri adına çaba sarf etmelidirler. Dolayısıyla yöneticilere ciddi bir sorumluluk düşmektedir. Üst düzey performans gösteren işgörenleri bünyesine almak isteyen örgütlerin yapması gerekenler, işgörenler üzerinde desteklerini ortaya koymaktır. Nitekim hedeflerine ilerleyerek başarılı olmayı amaç edinen örgütler bu amaca ulaşmak için üst düzey performans ortaya koyabilen işgörelere yönelmelidir. Yapılan akademik çalışmalar sonucunda yönetici desteğinin, işgörenleri duygusal açıdan pekiştirmekle beraber yönetici desteği işgörenlerde güven ve bağlılık hissiyatı da yaratmaktadır (Emhan vd., 2013, 65). Duygusal bir yapıya sahip bireyi yönetebilmek için, ayırt edici özellikleri bulunan yönetim anlayışına sahip olmak gerekmektedir. Yönetici desteği olgusunun oluşmasına katkı sağlayan olaylardan biride örgütün parçasını oluşturan işgörenlerin yöneticiler tarafından duygularının yönetilebilmesidir. Sonuç olarak; yönetici desteği, işgörenlerin ne şekilde motivasyonlarının sağlanacağı ve verimliliklerini artacağına dair bilgi sahibi olunmasına yardımcı olur (Başlar ve Göktepe, 2021, 137).

Yönetici desteği üzerinde örgütsel destek kavramı önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin örgütsel destek algıları yükseldiğinde yönetici desteği algılarında da artış meydana gelmektedir. Aynı zamanda yönetici desteği kavramı, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine olan etkisinde kısmı aracı olarak rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, işe adanmışlığa etki eden örgütsel destek faktöründe yönetici desteği doğrudan veya aracı şekilde oluşabilmektedir. Buradan hareketle işgörenlerin işe adanmışlık

davranışlarının yükselmesinin altındaki sebeplerden biri örgütsel destek algısının artmasıyla birlikte yönetici desteği faktörüdür (İnce, 2016, 656-657).

Yönetici desteğinin etkilediği bir diğer unsur da zorunlu bağlılıktır. Yöneticileri tarafından desteklenen işgörenlerin örgüte olan zorunlu bağlılık seviyelerinde düşüş meydana gelmektedir. Bir işgörenin maddi anlamda farklı bir opsiyonunun olmaması sebebiyle mecburiyetten örgütte çalışmalarını sürdürmesi gerekliliği hissiyatı, zorunlu bağlılık kavramıyla açıklanmaktadır. Halbuki yöneticiler tarafından desteklenen işgörenler sahiden de örgütte çalışmayı arzuladıkları için varlıklarını örgüte bağlı olarak sürdürmek isterler. Sonuç olarak; yönetici desteği, örgüte fedakâr işgörenler kazandırmakla kalmayıp işgörenlerin kendilerini örgütün bir yapıtaşı olarak görmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda bir işgörenin örgütü bırakıp farklı örgütte devam etmesini önlemektedir (Ece ve Gültekin, 2018, 89).

3.2.3.2. Güven

“Bir kimsenin güvenilir olduğuna yönelik güçlü bir inanç” olan güven, pozitif ticari ilişkilerde olmazsa olmazdır. Güveni sağlayabilecek bir yöntem, yöneticilerin işgörenlerden, işgörenlerin de yöneticilerden yani iki taraflı beklentilerin doğru belirlenmesi ile nasıl oluşturulabileceği ve nasıl devam ettirilebileceği üzerine geliştirilmelidir. Güven duygusunun pekişebilmesi; yönetimin adil, doğru ve tutarlı davranışlarına, yönetimin şeffaflık ilkesine, verilen kararların işgörelere net şekilde geri bildirilmesine, ödüllendirme esnasındaki tam katılımlara ve performans yönetimi etrafında iki taraflı beklentilerde hem fikir olunabilmesine bağlıdır (Armstrong, 2017, 229).

Üst düzey güven eğilimi barındıran işgörelere, örgütlerinin davranışlarını olumlu karşılamaya meyilli olmalarından dolayı örgütünden destek görmedikleri zaman negatif düşünce içerisine girmeyecekleri gibi iş tatminlerinde de düşüş yaşanmayacaktır. Dahası işgörelere bu pozitif tutumu, örgüt tarafından yeteri düzeyde destek görmedikleri gibi bir takım düşüncelere karşı duvar olacaktır (Eser, 2011, 369).

Bakan (2011, 68), yöneticilerin güven oluşturabilme adına onlara birtakım tavsiyelerde bulunmaktadır. Tavsiyeler şunlardır:

- Güvenin kökenine zarar verebilecek davranışlardan/söylemlerden kaçının.
- Başarılı işgörelere karşı ödüllendirici olun, rekabeti seven işgörelere karşı da daha fazla sorumluluk tanıyın.
- İnsanların menfaatlerini kendi menfaatlerinizden önemseyin.
- İşgörelere kültür ve eğitim alanlarında çalışmalara katılmalarına olanak tanıyın.
- İnsanlara karşı mesafenizi eşit tutun ve kayırmacılık yapmayın.
- Başarılarınızın yanında tecrübelerinizi ve başarısızlıklarınızı da samimi bir şekilde anlatın.

- İnsanları aldatmayın, daima doğruyu söyleyin.

Çetin (2013, 123)'e göre güvene zarar verebilecek davranışlar şunlar olabilecektir:

- Dürüst davranmamak.
- Yalan yanlış bilgiler oluşturmak ve sızdırmak.
- İnsanlara karşı eşit olmamak.
- Sözlü veya yazılı anlaşmalardan caymak.
- Vaat edilen sözleri yerine getirmemek.

Çağımızda örgütlerin rekabet gücünü sağlayabilmeleri ve varlığını devam ettirebilmeleri adına örgütsel güven olgusunu pekiştirmeleri kritik bir konudur. İşgörenlerin örgütlerine ve yöneticilerine karşı güven duymalarıyla üst düzey performans sergileme, kriz dönemlerinde hayatta kalabilmeleri olası olabilecektir. Güven unsurunun eksik olduğu bir işyerinde işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığında azalma meydana gelmesi ihtimalinin mümkün olmasının yanında da örgütsel bağlılığı az olan işgörenlerin bulunduğu örgütte performans ve başarı istenildiği gibi olmayacaktır (Altaş, 2021, 886).

3.2.3.3. Örgütsel Adalet

J. Stacy Adams tarafından ortaya atılan eşitlik kuramı, örgütteki bir çalışanın performansı ile öteki çalışanın aynı seviyede performans göstermesiyle yöneticiler tarafından bu performansta ne derecede adil tutum ve değerlendirmeler gelişeceğine ilişkin algılamalar ve yorumlamalar üzerine odaklanmaktadır. Adams'ın eşitlik kuramına göre, insanların örgüte sağlamış olduğu faydalar karşılığında aldıkları ödüller ile aynı faydayı sağlamış insanların aldığı ödüllerin adil olduğu düşüncesini barındıran insanlar, adaletin sağlanmış olduğu fikrine kapılacaklar ve bunun sonucunda da yüksek ihtimalle motive olacaklardır. Eşitlik kuramında çalışanlar, işe ilişkin kendilerine karşı sergilenen tutumların adil olup olmadığını katlandıkları maliyet ile ortaya çıkan sonuçların oranlanmasıyla yorumlamaktadırlar. Kurama göre işgörenin eğitimi ve gelişimi için maliyetler, işgörenin kazanımları, ortaya koyduğu çaba ve görevini gerçekleştirebilme kapasitesi görevine dair girdiler olarak adlandırılmaktayken çalışana yapılan sosyal destekler, terfi, çevre edinme ve performansı karşılığındaki ödemeler ise çalışanın görevine ilişkin çıktıları şeklinde adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016, 104).

Yöneticinin birincil vazifeleri arasında tarafsız ve adil olmak yer almaktadır. Tarafsız ve adaletli davranmak, eş düzeydeki işgörenler arasında eşitliği kurmaktır ve hem görev ve sorumlulukların paylaştırılmasında hem de hak ve çıkarların korunmasında bir denge oluşturmaktır. Fakat adaletli olmak, kişisel ayrıcalıkları göz önünde bulundurmadan herkese eşit yaklaşma anlamına gelmemelidir. Çünkü her işgörenin performansı, yeteneği, bilgi ve becerisi aynı değildir. Burada adaletli olmak

kariyer özelliklerinin göz önünde bulundurulmasıyla neredeyse benzer meziyetlere sahip işgörenler arasında denge sağlayabilmektedir. Adil bir yöneticide şu özellikler bulunur (Bakan, 2011, 70-71):

- Layık olan, dürüst, bilgili işgörenlerini ödüllendirir.
- Prensipleri olan ve prensiplerinden vazgeçmeyendir.
- Bilen ve bilmeyen, çalışan ve çalışmayan, layık olan ve olmayan, dürüst olan ve olmayan sınıflandırmasını doğru yapar.
- Çalışanına cezayı, ödülü veya yükseltmeyi doğru yerde doğru zamanda yapar.
- Gruplaşmanın önüne geçer.

Örgütsel adalet, bir örgüt içerisindeki tutumların arkasındaki prensiplerin belirgin olması, herkese farklı tutumlarla yaklaşılması, yaklaşılsa dahi bu durumun altındaki sebeplerinin açıkça dile getirilmesini varsayan bir olgudur. İşgörenlerin, örgüt yönetiminin karar ve tutumlarının adaletli olduğunu düşünmesi, işgörenin hem performans hem de motivasyonuna etki edecektir (Koçel, 2020, 470).

Bir örgüt, işgörenine nasıl değer verdiğini ve nasıl desteklediğine yönelik uygulamalarıyla örgütsel adaletin boyutlarından olan prosedürel adaletin gelişimine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla prosedürel adalet, örgütsel destek algısının öncüllerinde rol oynayabilir. Prosedürel adalet işgörenlerin örgüte yönelik destek algılarını etkilemekle kalmayıp onların vatandaşlık davranışlarında bulunabileceği bir örgüt iklimi yaratabilir (Moorman vd., 1998, 356). Örgütsel adaletin bir diğer boyutu dağıtım adaletiye, çıktıların adil bir şekilde algılanmasını ifade etmektedir. Yani dağıtım adaleti, işgörenlerin ücretlendirmeleri ve işinde yükselmeleri gibi ödüllendirmelerle ilgili algılarını barındırmaktadır (İçerli, 2010, 79).

İşgörenlerin adalet algıları, sadece kendilerini ilgilendiren kararlara katılımlarından oluşmadığı, aksine örgüt adına ciddi neticeler yaratabilecek kararlarda denetim sahibi olmalarından etkilendiği ifade edilebilir. Ayrıca işgörenlerin görevlerine yönelik oluşan tatminleri ile ücretlendirmeye yönelik oluşan tatminlerinde prosedürel adalet algısı, pozitif anlamda etki sağlayabilir. Öte yandan işgörenlerin örgütsel sonuçların (terfi, ödül, ücret) eşit bir şekilde dağıtılmasına ilişkin pozitif algılarından dolayı örgüt tarafından desteklendiği duygusunda olan işgörenlerin mesleklerine yönelik bağlılıkları ve saygınlıkları artış gösterecektir (Çakar ve Yıldız, 2009, 85).

3.2.3.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgüt içerisinde bir işgörenin istihdam edilmesi ve onun performansının ölçülmesine kadar uzanan insan kaynakları uygulamalarında eğer ki işgörenler yöneticilerinin desteğini hissederlerse daha etkili performans sergileyebileceklerdir ve insan kaynakları uygulamaları sayesinde kendilerine değer verildiğini düşünecek işgörenlerin örgütsel destek algılarında yükseliş meydana gelecektir. Dolayısıyla

insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan örgütsel destek arasında olumlu anlamda ilişki olabileceği düşünülmektedir (Aykan, 2007, 129).

“Örgüt içindeki insanların istihdamı, gelişimi ve refahı ile ilgili stratejik, bütünsel ve uyumlu bir yaklaşım” şeklinde tanımlanan insan kaynakları yönetimi, bireylerin nasıl görevlendirildiği, eğitildiği ve yönetildiğine dair konularla iç içedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin oluşturabilmesi adına insan kaynakları yapı ve sisteminin dizaynı, insan kaynakları işlevleri ve hat yöneticileri önem arz etmektedir (Armstrong, 2017, 21).

İşgörenlerin örgütsel destek algılarını güçlendirmek adına yapılacaklardan bir tanesi de insan kaynakları uygulamalarına yoğunlaşmaktır. Örgütlerinin etkin ve verimli olarak varlığını sürdürmesini arzu eden yöneticiler insan kaynakları ilkelerini belirlerken ilkelerin işgörelere destek sağlaması hususunda dikkatli adım atmalıdırlar. İşgörenler örgüt tarafından kendilerini geliştirmeye yönelik uygulamaları ve örgüt tarafından değer gördüğünü fark ettiği takdirde örgütsel destek algısı üst düzey olacaktır. Örgütsel destek algısı üst düzey olan işgörenler daha arzulu bir şekilde görevini gerçekleştirerek motive olacaktır ve bunun sonucunda etkin ve verimli hareket edeceklerdir. Aksi takdirde örgüt adına problem unsuruna dönüşeceklerdir (Aykan, 2007, 135).

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında göz önüne alınan unsurlar şunlardır (Koçel, 2020, 83):

- Örgütte insan sermayesinin planlanması,
- İşgören bulma uygulamalarının (recruiting) planlanıp yönetilmesi,
- İşgören seçimi ve istihdam edilmesi,
- Ücretlendirme,
- Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesi,
- İşgörenlerin geliştirilmesi,
- İşgören politikalarının geliştirilmesi,
- İdari işlerin belirli bir standartta gerçekleştirilmesi,
- İşgören motivasyonunu artırıcı unsurların çoğaltılması,
- Bordrolama ve özlük işlemlerinin gerçekleştirilmesi.

3.2.3.5. Örgütsel Demokrasi

Siyasal demokrasideki gibi örgütsel demokrasi, işgörenlerin kararlara katılımıyla yönetimde fikir belirtebilecek konumda yer almaları, kendilerini yetiştirebileceği, eğitim uygulamalarıyla destek görebileceği, doğru iletişim ve bilgi paylaşım alanının da bulunabileceği gelişmiş bir örgütün sistemini ifade eden bir anlayıştır (Ataç ve Köse, 2017, 118). Örgütsel demokrasiyi temel alan bir yönetim felsefesi ya da yaklaşımı, işgörenlerde hem örgütsel adalet hem de örgütsel destek algısının meydana gelmesinde

önayak olan bir faktör olabileceği ifade edilebilir. Bunun sebebiyse örgütü kapsayan kararlar alınacağında işgörenlere fikir danışan, onlara değer veren ve hukuk kurallarının ön planda olduğu bir örgütsel demokrasi şartlarının, işgörenlerin örgütsel adalet ve destek algılarını olumlu anlamda etkileyebileceğidir (Bakan vd., 2017, 1033). Yöneticiler, çalışanlarla alakalı kararların alınmasına çalışanların da kararlara katılımlarına değer vererek onların örgüt adına ne kadar önemli olduğunu hissettirmeye ve motivasyonlarını yükseltmeye özen göstermektedirler. Nitekim işgörenlerinin tecrübelerinden ve meziyetlerinden son ana kadar faydalanan örgütler bu tutumlarıyla günümüz iş ortamında rekabet avantajlarını yükseltmek adına çaba sarf etmiş olurlar (Başar, 2017, 28).

3.2.3.6. Kişilik Özellikleri

İnsanların görüş, değer, zihinsel yetkinlikler ve kişilik özellikleri, performans seviyesi ile önemli derecede ilişkilidir fakat işe alım ve terfilerde insanın sahip olduğu yetkinliklere verilen önem, insanların birtakım görüş ve değerlerine verilen önemden fazla olmaktadır. Yeni işe başlayan bir insanın barındırmakta olduğu beklentiler cevap bulduğu zaman iş tatmini ve motivasyonu yükselmektedir. Buradan hareketle insan, iş ile ilgili olarak ortaya koyduğu eforu tekrar ele almakta, sağlamış olduğu fayda ile ödülleri arasında kıyaslamaya gitmektedir. Kıyaslama sonucunda ortaya koymuş olduğu eforu daha da yükseltme veya azaltma konusunda seçim yapmaktadır (Uygur, 2007, 74-75).

3.2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ele alan ve çalışanın örgüte karşı algılama düzeyini ifade eden aynı zamanda çalışanların örgütleri hakkındaki tutum ve görüşlerini gözler önüne seren kavram, örgütsel destektir. Bu sebeple örgütsel destek faktörünün çalışanlarca ne düzeyde algılandığı ciddi bir konu haline gelmiştir. Öte yandan üst düzeyde örgütsel destek algısına sahip çalışanlarda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı, yönetim biliminde örgütsel destek olgusunun dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir (Nayır, 2013, 90).

Yapılan araştırmaların incelenmesiyle algılanan örgütsel destek; örgütsel bağlılık, iş doyumunu, işe adanmışlık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunmakla beraber sinizm, işten ayrılma niyeti ve stres düzeylerini de azalttığı ifade edilebilir. Örgütsel destek algısı kuvvetli olan işgörenler, kişisel ve örgütsel hedeflere katkı sağlayabilecek tutumlar sergileyerek, işe ve örgüte olan bağlılıkları yükselecek ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelecektir (Genç, 2021, 740). Bilgiler ışığında bu araştırmada örgütsel destek algısının etkilediği faktörler şunlardır:

- İşe adanmışlık,
- İşgören performansı,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı
- Örgütsel bağlılık,
- İşten ayrılma niyeti,
- İşte var olamama (presenteeism),
- Ve strestir.

3.2.4.1. İşe Adanmışlık

Örgüt yöneticileri, işgörenlerinin örgüte yönelik bağlılık duygusu geliştirmeleri, örgüt içerisinde sorumluluk almaları, onlara verilen görevlerden memnuniyet hissetmeleri ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin alt seviyelerde olması gibi birtakım beklentiler içerisinde olabilirler. Bu durum da ancak işgörenlerin işe adanmışlıklarının artırılmasıyla gerçekleşecektir. Diğer bir deyişle işgörenin hem fiziksel hem de zihinsel anlamdaki çabalarını örgüt adına kullanabilmesi için onun işine kendini adanmasıyla olabilecektir ve sonucunda performansında artış olacaktır. İşgörenlerin örgüte yönelik destek algılamalarının etki görmesi işe adanmışlık seviyelerine de etki edecektir. Dolayısıyla örgütsel destek, işgörenlerin doğrudan işe adanmışlıklarını etkilemekle kalmayıp yönetici desteği faktörüyle de etki edebilmektedir (İnce, 2016, 657).

Örgüt tarafından kendilerine önem verildiği düşünen işgörenler, işlerinde geleceklerinin garanti de olduğunu düşünecek ve bu doğrultuda örgüte yönelik güven duygusu besleyeceklerdir. Bundan dolayı yeni bir iş bulma çabası içinde olmazlar. Örgütüne yönelik güven duygusu besleyen ve örgütte kalıcı olduğunu düşünen bir işgörenin işe olan adanmışlık düzeyinde yükselme meydana gelecektir (Örücü ve Uçku, 2019, 78).

İşe adanmışlık konusu, bu araştırmanın değişkenlerinden birisi olduğundan bu konu “İşe Adanmışlık” başlığı altında detaylıca incelenmiştir.

3.2.4.2. İşgören Performansı

İnsan kaynakları ciddi psiko-sosyal bir unsur olmakla birlikte işletmeler adına önem arz eder. Dolayısıyla çağımızın iş hayatında, doğru ve etkin bir insan kaynakları yönetiminin üzerinde durulması gerekmektedir. Donanımlı insanı bulmak, onları doğru alanlarda değerlendirerek performansını artırmak ve sağlıklı bir şekilde örgütlemek; işletmelerin sürdürülebilir rekabet sağlama ve başarı yakalamaları açısından önem taşımaktadır ki başka türlü işletmelerde sorunlar meydana gelebilir (Hırlak ve Taşlıyan, 2017, 31). İşgörenler örgütünden destek beklediğinde, fedakâr tutumlarına cevap bulduğunda ve örgütünü yanı başında gördüğünde örgütüne daha çok bağlanacak olup örgütün performansını yükseltmek için katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla da örgütte

kalma eğilimini daha fazla sergileyecektir. Gelgelelim işletmelerde krizler oluşması veya krizlerden etkilenilmesi sonucunda işgörenlerin işten ayrılma niyetleri kuvvetlenerek iş değiştirme yoluna başvurabilmektedirler (Seçilmiş vd., 2019, 306).

Örgütlerde başarı veya başarısızlık durumlarının temelinde yer alan işgören performansı, örgütlerin kendilerine tanımlamış olduğu amaçlara varabilmeleri ve performansın hangi faktörlerle pozitif veya negatif etkili olduğunun tanımlanması açısından da kritik bir öneme sahiptir (Özüdoğru ve Yıldırım, 2020, 468).

İşgören performansı konusu, bu araştırmanın konularından birisi olduğundan bu konu “İşgören Performansı” başlığı altında detaylıca incelenmiştir.

3.2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşgören ve örgüt arasındaki sosyal değişimlerde, örgütleri tarafından destek gören işgörenler bu desteğe iyi vatandaşlar şeklinde hareket ederek cevap verebilirler (Chiaburu vd., 2015, 707). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etki ettiğini belirten Akgündüz ve Çakıcı (2015, 38)’ya göre örgütsel vatandaşlık davranışının yükseltilmesinde örgütsel destek ve örgütsel stres algılamalarının artırılması etkili olabilecektir. Yani işgörenlerin başarılarının örgüt tarafından önemsenmesi ve ilkelerine saygı duyulması, örgütsel destek algılarını artırma amaçlı çalışanların kariyer planlamalarının oluşturulması örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Üstelik örgüt içerisindeki çalışanlara örgütsel destek algısı üst düzey olan işgörenlerin rol model olarak anlatılması, örgütsel destek algısının artmasına etki edebilir. İlaveeten yöneticilerin işgörenlerin sorunları karşısında destekleyici tavır sergilemesi ve başarılı performans ortaya koymaları neticesinde yöneticiler tarafından övgülerde bulunulması işgörenlerde örgütsel destek algılarını artırabilir.

Örgüt yöneticileri birtakım uygulamalarla örgütsel vatandaşlık davranışlarını kuvvetlendirebilir. İşgörenin düşüncelerine önem vermek, onları motive etmek, örgütsel adaleti sağlamak ve katılımcı yönetim tarzını benimsemek bu uygulamalara örnek verilebilir Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bir takım pozitif ve negatif etkilere neden olabilir. Pozitif etkileri şunlardır (Karaman ve Aylan, 2012, 46-47):

- Organizasyon içerisinde etkin bir iş atmosferi yaratır.
- İşgörenlerin örgütlerine karşı olan bağlılıkları yükselir.
- Örgütüne kendini adayan çalışanlar normalden daha uzun süre örgütte kalmalarına yardımcı olur.
- Organizasyonda işgücü devir hareketini düşürür.
- İşgörenlerin gözünde örgütü daha çekici duruma getirir.
- Bölümünde etkili performans gösteren çalışanları yanına çeker böylelikle örgütsel başarı yükselir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte negatif etkileri ise şunlardır:

- Çalışanların olması gerekenden fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları neticesinde çalışanda rol belirsizliğine neden olabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların biçimsel rol davranışlarını ikinci plana atabilir böylelikle arızalar meydana gelebilir.
- Ödüllendirme sisteminin varlığıyla çalışanlardan olması gerekenden fazla örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koymasının istenmesiyle çalışanlar zor durumda kalabilir.

3.2.4.4. Örgütsel Bağlılık

“İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü” şeklinde açıklanan örgütsel bağlılık kavramı; absenteeism, işten ayrılma ve işe geç kalma gibi örgüt içerisindeki olumsuz faktörleri azaltmakla birlikte ürün/hizmet kalitesi ve örgütsel performans unsurlarına pozitif etki etmektedir (Bayram, 2005, 125). İşgörenlerin örgütteki tutumlarını kavrayabilme adına kritik bir faktör olan örgütsel bağlılık aynı zamanda işgörenlerin iş doyumu, iş devir hızı, örgütte kalma isteği ve işe gitme oranı değişkenlerine etki edebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin varlığını ve rekabetçi yapılarını sürdürebilmesinde ciddi rol oynamaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, 49).

Örgütsel destek algısı, duygusal örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkiye sahip olmakla birlikte örgütün çalışanlara yönelik geliştirmiş olduğu bağlılık duygusu algısı, çalışanların da örgütlerine duyduğu bağlılığa ciddi derecede etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar örgütsel destek algısı bakımından üst düzey duygusal bağlılık sergileyerek örgütün amaçlarına doğru ilerlemesinde gayretlerinin ödüllendirileceği düşüncesiyle pozitif davranış içerisinde olurlar. Çalışanlar hem örgütlerinin pozitif tutumlarına karşılık göstermeye çalışırken hem de örgütlerinin bu tutumuna karşı katkı verici bir anlayışta olmak isterler (Güney vd., 2007, 204).

Örgütsel bağlılığı yaratabilme adına yöneticiler; çalışanları kararlara katılım konusunda desteklemeli, organizasyon içerisinde iletişimi doğru biçimde kurmalı ve çalışanların örgüt için ne kadar önemli olduğunu hatırlatmaları gerekmektedir. Diğer bir açıdan çalışanlar da örgütsel bağlılığın hem örgüte hem de kendilerine katkıda bulunacağı fikrinde olabileceği gibi örgüt yöneticilerinin de örgütsel bağlılığı destekleyici bir anlayışa bürünebileceğini düşünebilirler. Dolayısıyla bu durumun bilincinde olan çalışanlar, katkı sağlayıcı bir iş atmosferi oluşturulabilmesi adına örgüt yöneticilerinin işini kolaylaştıracaklardır (Bayram, 2005, 137).

3.2.4.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılmanın ciddi bir işareti olan işten ayrılma niyeti örgütler adına kritik bir meseledir. Örgütsel destek algısı, işgörenlerin iş tatminlerinin yanında işten ayrılma niyetlerine de etki edebilmektedir (Anafarta, 2015, 112).

İşgöreninin sağlığı ve mutluluğunu önemseyen, performansları karşısında ödüllendiren, düşüncelerine değer veren, problemlerini işgöreniyle birlikte çözmeye uğraşan ve birtakım desteklemelerde bulunan bir örgütte işten ayrılma niyeti düşüktür. Dolayısıyla yöneticiler işgörenlerine destek olma algısını yaratmaya çalışmakla birlikte işgörenin işine karşı adanmışlığına katkıda bulunacak faaliyetlere de odaklanmalıdır. Bu tip uygulamalarla işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalma sağlayabileceklerdir (Baş, 2020, 130).

Örgütler işgörenlerine destek sağlayarak onlara örgüt içerisinde pozitif ilişkiler aracılığıyla bireylerarası etkileşimlerin oluşmasına dolaylı yoldan katkı sağlayabilir ve işten ayrılma niyetlerini düşürebilir (Madden vd., 2015, 248).

3.2.4.6. İşte Var Olamama (Presenteeism)

İşte var olamama (presenteeism), çalışanın hastalandığında bile işinin başında olması durumudur. İşte var olamama kavramının günümüzde araştırmacıların ilgi odağı olmasının altındaki sebep; iş ortamında sağlık ve verimlilikle olan bağlantısıdır. Kişinin bireysel özellikleri, iş ortamı, koşulları ve ilişkileri presenteeism'in oluşmasında rol oynamakla birlikte işte var olamama; performans ve motivasyon düşüklüğü, verimlilikte azalma ve iş ilişkilerinde zedelenme gibi negatif sonuçlar doğurur (Bayram vd., 2018, 208).

Çalışma ortamındaki davranışlara ve organizasyonun verimliliğine etki eden çalışanların örgütsel destek algıları, kritik bir etmendir. İşgörenlerin, organizasyonlarından gördüğü yönetsel destek ile iş arkadaşlarına dair olan destek algıları farklılık gösterebilir. İşte var olamama, yalnızca işgörenin sağlığı ve verimliliği bakımından değil aynı zamanda örgütsel verimlilik bakımından da üzerinde durulması gereken ciddi bir konudur (Kasap, 2020, 223). Örgütsel destek algısı, işgörenin örgüt adına çabalarının ödüllendirildiği, faydalarının değer gördüğü aynı zamanda sağlık ve mutluluğunun önemsendiği inancını barındırmaktadır. Örgüt tarafından destek görmediğini hisseden işgören hastalık sebepli izine çıkabilme ya da izin konusunda fikir belirtmede güçlük çekebilecektir. Bu koşullar içerisindeki işgören, dolayısıyla işe karşı olan dinçliğinden olacaktır (Şahin ve Aydın, 2021, 42).

Örgütsel destek sağlanan işgörenlerde işte var olamama düşüş göstermektedir. Buradan hareketle işgörenlerin örgütleri tarafından mutluluğu ve sağlığı dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak, bir hastalık söz konusu olduğunda işgörelere sağlık

güvencesi ve hastalık izin desteği gibi imkânlar tanınmalıdır. Yönetici desteğinin önemi burada ortaya çıkmaktadır (Arslaner, 2015, 65).

3.2.4.7. Stres

Günümüz toplumsal, politik ve ekonomik değişimlerin çabucak yaşandığı dönemdir. Toplumsal, politik ve ekonomik değişimlere ayak uydurabilme durumuysa ciddi bir problemdir. Dolayısıyla değişimler karşısında toplumun yönetsel düzeni de nasibini almaktadır. Değişimler neticesinde meydana gelen örgütlerdeki bulanıklık, stresi tetiklemektedir (Şimşek vd., 2015, 268). Örgüt içerisinde çalışma hayatında birtakım zorluklara maruz kalan psiko-sosyal bireyde zamanla iş stresi meydana gelmektedir. İş stresi algısı yalnızca bireyin görevi başında harcadığı zamanla değil bireyin gündelik rahatlığına da olumsuz etki ederek insanı epey sürebilecek bir mutsuzluğa itebilir. Dolayısıyla işgören giderek işine karşı yabancılaşabilir ve işten ayrılma niyeti düşüncesine girebilir (Çankaya, 2020, 122). Eğer bir işgören sağlık ve mutluluğunun örgütü tarafından önemsendiğini fark ederse, olumlu davranışlarla görevine dört elle sarılabilir, görevi başında çokça emek sarf edebilir ve etkin bir şekilde görevini gerçekleştirebilir. Nitekim görevi başında çokça emek sarf eden işgören üstlerinden övgü ve takdir göremeyip kendisinden daha da yüksek performans beklentisi içinde olduklarını fark ederse işgörende gerginlik ve stres hali ortaya çıkacaktır (Arslaner, 2015, 32).

3.3. İşe Adanmışlık

“İşe Adanmışlık” başlığı altında ilk olarak işe adanmışlığın önemi ve işe adanmışlıkla ilgili kavramlar, işe adanmışlığın boyutları, işe adanmışlığı sağlama kriterleri ve işe adanmışlık modelleri ele alınmıştır. Son olarak işe adanmışlık ile etkileşim içinde olan kavramların üzerinde durulmuştur.

3.3.1. İşe Adanmışlığın Önemi ve İlgili Kavramlar

Günümüzde pozitif psikolojiye eğilim giderek artmaktadır ve çalışanların olumlu davranışları çalışma konuları halini almıştır. Örneğin, tükenmişlik gibi iş hayatına negatif etki eden faktörlerden ziyade pozitif psikoloji konularından olan hem işe adanmışlık hem de adanmışlıkla ilgili faktörlere eğilim artmıştır (Öngöre, 2016, 51). İşe adanmışlık kavramı, “Work Engagement” ya da “Job Engagement” şeklinde İngilizce alan yazında yer almaktadır fakat Türkçe’ye ne şekilde çevrilmesi konusunda bir netlik henüz kazanmamıştır. Dolayısıyla “Work Engagement” ya da “Job Engagement”, Türkçe alan yazına; işe cezbolma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme, çalışmaya tutkunluk, işe tutkunluk, işe angaje olma, işe bağlanma, iş tutulması, işe

kapılma, işe adanmışlık, işe adanma gibi çeşitli şekillerle çevrilmiş ve bu kavramların hepsinin aynı anlama gelmelerine rağmen Türkçe alan yazında farklı biçimlerde kullanılmıştır. Alan yazının incelenmesi sonucunda en sık kullanılanı ise işe adanmışlık ve işle bütünleşmedir (Güler, 2019, 55).

Çalışma hayatında işgörenler, birçok kritik konu bakımından değerlendirmeye alınırlar. Bu konulardan bir tanesi de işgörenlerin işe yönelik hissiyatlarıdır. İşgörenin kendini işine adanması demek, onun işine karşı aşırı istek, enerji ve bağlılık duyduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işine kendini adayan bir işgörenin; iş arkadaşlarına, bulunmuş olduğu birime ve tabii ki örgütüne ciddi anlamda destek sağlayacak olup işgörenlerin devamlı olarak işletmelerin iç ve dış çevreleriyle irtibatla olmaları sebebiyle, çevrelerinden de etki görebileceği anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda işgörenin kendini işine adanması, kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir (Erogluer ve Kahraman, 2019, 22).

Pozitif örgütsel davranışlar arasında dünya yazınında fazlaca değinilen ve sıklıkla çalışma konusu olan kavramlardan biri de işe adanmışlıktır. Bunun sebebiyse işe adanmışlık faktörünün birtakım pozitif örgütsel davranışların ortaya çıkmasında öncül rol oynaması ya da pozitif örgütsel davranışların uygulanabilirliğini kolaylaştırmasıdır. Öte yandan işe adanmışlık; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, proaktif ve prososyal davranışlar gibi pozitif örgütsel davranışlar bazında ifade edilen faktörlere olumlu olarak etki etmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, proaktif ve prososyal davranışların meydana gelmesinde rol oynayan işe adanmışlık; aynı zamanda örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın sonucu ya da öncülü şeklinde kabul edilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, 88).

3.3.1.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Adanmışlık, “bir kişinin bütün çabasını ve gücünü belli bir hedefe yöneltmesi, o hedef doğrultusunda çalışması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bahsedilen bu hedef, işgörenin görevine dair kısa vadeli amaçları anlamına gelebileceği gibi, uzun vadeli kariyer veya örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görüp tüm gayretini bu çaba doğrultusunda ortaya koyma anlamına da gelebilmektedir (Koçel, 2020, 471).

Kahn, 1990 yılında işe adanmışlık kavramını “örgüt üyelerinin benliklerini iş rollerine göre ayarlamaları” şeklinde sistematik bir tanım ortaya koymuştur. Ardından işe adanmışlık ile ilgili yapılan araştırmalarla işe adanmışlığın hem örgütlerde sürekli olarak dikkat edilmesi gereken bir kavram hem de motivasyon ve iş tutumu konularında çok boyutlu bir olgu olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla örgütlerin düşük işgücü devri ve devamsızlığı, üst düzey performans, iş doyumu, işe bağlılık ve başarı gibi çıktılara ulaşabilmesi adına işe adanmışlığın sağlandığı bir iş ortamının oluşturulabilmesi ciddi önem arz etmektedir (Öngöre, 2016, 50). Aynı zamanda işe adanmışlık, iş rolü performansları esnasında işgörenin kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak

kullanma ya da ifade etmesidir. Dolayısıyla bir işgören fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini adayabilir (Simpson, 2009, 1018).

İşe adanmışlık, insanın işine olan şevki ve katılımı şeklinde tanımlanmaktadır. İşlerine üst düzeyde bağlı olan insanlar, kendilerini işleriyle özdeşleştirir ve işleri tarafından motivasyonları sağlanır. Aynı zamanda diğer çalışanlara nazaran disiplinli ve üretken çalışma eğilimi içerisinde olmakla birlikte örgüt ve müşterilerin arzu ettiği sonuçları elde etme ihtimalleri fazladır. Örneğin, kendini işine adayan bir işgörenin (Roberts ve Davenport, 2002, 21);

- İşine yönelik olarak beceri ve yeteneklerini iyi kullanır.
- Çalışmaları zorludur ve teşvik edicidir.
- İşleri onlara bireysel başarı hissi verir.

İşe adanmışlık; işgörenlerin problemlerine odaklanmak, insanlarla ilişki kurmak, inovatif hizmetler sunmak gibi yönetimin sorumluluk olarak fark yaratabileceği unsurları içermektedir ve işgörenlerin örgütsel yapı, politika, uygulama ve adanmışlıkla ilgili tecrübelerine etki etmektedir. Devamlılığın esas olduğu iş ortamında işgörenler, belirli bir düzeyde işe adanmışlıklarını korurlar. Sonuç olarak; işe adanmışlık, örgütsel ve bireyler değerler arasında kuvvetli ilişkileri gözler önüne seren çalışma ortamlarında gelişim göstermektedir (Bakker ve Leiter 2010, 2). Yöneticilerin, adanmışlığı ucsuz bucaksız devam eden bir süreç şeklinde görmeleri ve arkasından gitmeleri; birtakım değerlendirmelerden görevli olmaları ve iş görevleriyle ilgili gelişebilecek yansımaları da değerlendirmelere almaları önem arz etmektedir. Öte yandan performans yönetimi, liderlik, ödüllendirme gibi adanmışlık geliştirme denemeleri koordineli bir harekete ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla birtakım adanmışlık geliştirme denemelerinin adanmışlık yönelimleri, organizasyonun kültür ve politikalarının oluşabilmesinde de hayati rolü bulunmaktadır. Sonuç olarak, adanmışlık geliştirme denemelerinin liderlik, performans yönetimi, ödüllendirmeler gibi faktörlerle eşgüdümlü hale getirilmesi ve destek görmeleri oldukça kritiktir (Keçecioglu ve Yılmaz, 2018, 69).

İşgörenlerin pozitif tutum ve eylemlerinden dolayı adanmış işgörenler, ödül, tanınma ve başarı parametreleri bakımından kendi geri bildirimlerini oluşturabilirler. Öte yandan işgörenlerin iş dışında da (spor, yaratıcı hobiler veya gönüllülük esası faaliyetler) coşku ve enerjileri ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla adanmış işgörenleri süpermen olarak görmek doğru değildir. Onlar da gün boyu sıkı çalışmadan dolayı yorgun hissedebilmektedirler. Nitekim işgörenler sıkı çalışmadan dolayı yorgun hissetmelerini hoş karşılarlar çünkü bu yorgunluk başarılı işlerin sonrasında gelmektedir. Sonuç olarak, adanmış işgörenlerin işlerine bağımlı olduklarını söylemek doğru olmaz. İş dışında da başka şeylerden hoşlanırlar ve işkoliklerin aksine karşı güçlü, karşı konulamaz ruhsal faktörler sebebiyle değil, çalışmak onlara eğlenceli geldiği için çalışmaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008, 210).

İşe adanmışlık, insanın herhangi bir aktiviteyle uğraşırken kendini o aktiviteye tamamen kaptırdığı ve aktivite sırasında kendini hem coşkulu hem de enerjik hissettiği zihinsel bir durumdur. 1990 yılında adanmışlık kavramını ortaya atan William Kahn’a göre adanmış insanları, iş ve iş dışındaki ilişkileri teşvik eden görevsel davranışlarında kendi benliğinin aynı anda istihdam edilmesi şeklinde ifade etmektedir. Öte yandan işgörenlerin fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlıklarını artırması, aktif performansı ortaya çıkarır. Sonuçta adanmış işgörenler, kendilerini işleriyle özdeşleştirdiği için işlerine yönelik daha fazla efor sarf ederler. İşe adanmışlık, akademik alan yazında çoğunlukla olumlu şekilde açıklanır ve dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma şeklinde ölçülmektedir. Dinçlik, insanın işine karşı önemli düzeyde çaba sarf etme yeteneği, zihinsel dayanıklılık ve yüksek seviyede enerji anlamına gelmektedir. Adanmışlık, bir işe güçlü şekilde dahil olmak ve işte anlamlılık, coşku ve ilham duygularını yaşamak anlamındadır. Yoğunlaşma ise tamamen işe odaklanması, mutlu bir şekilde işine dalınması ve bunun sonucunda zamanın hızlıca akması şeklinde ifade edilmektedir. İşe adanmışlık, Wilmar Schaufeli tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği” ile güvenilir olarak ölçülebilmektedir (Bakker ve Leiter, 2017, 67).

3.3.1.2. İşe Adanmışlık Boyutları ve Ölçümü

“Bireyin, işe ve diğer unsurlarla ilintili olmayı, bireysel olarak görev davranışlarında tam performansla yani fiziksel, duygusal, bilişsel olarak hazır bulunma” şeklinde ortaya konulan işe adanmışlık kavramı, kişinin işine olan adanmışlığı üzerinde rol oynayarak örgütsel performansa etki edici bir motivasyon aracı şeklinde de açıklanabilir (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021, 1304). İşe adanmışlık; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma/özümseme olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Dinçlik boyutu (vigor), insanın güçlükler karşısında da işini devam ettirebilme isteğini, işini devam ettirirken efor ortaya koyma azmini ve üst seviyede dayanıklılık ve enerjiyle işini devam ettirme şeklinde açıklanmaktadır. Adanmışlık boyutunda (dedication); çalışanlar, yaptıkları işi bir ilham kaynağı olarak görmekle beraber onlar adına bu boyut bir onur, coşku ve çekişmeyi anlatmaktadır. Burada çalışanlar görevlerini ilgi ve istekle yerine getirmektedirler. Son olarak özümseme ya da yoğunlaşma boyutunda (absorption) ise çalışan, işini dolu dolu ve sevinç içerisinde gerçekleştirir ve zamanının çoğunu işiyle geçirmektedir. Dolayısıyla çalışan işine vakit ayırmaktan kendini alıkoyamaz (Schaufeli vd., 2002, 75).

İşe adanmışlık; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma şeklinde üç temel değişkenden meydana gelmektedir ve adanmışlık, organizasyona yönelik olarak pekiştirilmiş pozitif davranışları içermektedir. Diğer yandan çalışanların karşı karşıya kaldığı zorluklarla psikolojik olarak başa çıkabilmesi dinçlik değişkenini içermekteyken işe karşı odaklanma veya konsantre olma durumu yoğunlaşma değişkenini içermektedir (İnce, 2018, 41-42). İşgörenlerin fiziksel ve bilişsel olarak kendilerini görevlerine

adamalarının yanı sıra fiziksel ve bilişsel olarak da enerjilerini iş rolleriyle bağdaştırmaları işe adanmışlık kavramıyla açıklanmaktadır. Bu kavramın işgörenler ve bağlı oldukları organizasyonlara yönelik birtakım neticeler yaratabilmektedir. Birtakım neticelerden birisi de görevlerine karşı adanmışlık hissiyatı geliştiren ve performansların artıran işgörenler, hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmektedirler. Öte yandan bir diğer netice de işe adanmışlık olgusunun organizasyonda meydana gelebilecek negatif davranışları engellemeye çalışmasıdır (Denizli, 2018, 96).

Schaufeli vd., (2002) ve Schaufeli vd., (2006), işe adanmışlığı dinçlik-vigor, adanmışlık-dedication ve yoğunlaşma-absorption olarak üç boyutlu ele almaktadır. İşe adanmışlığı ölçmek adına “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” geliştirmişlerdir. İlk olarak 17 madde ile geliştirilen UWES, daha sonra 9 maddeye indirilmiştir. Ölçeği kısaltma çalışması verileri 10 farklı ülkeden 14,251 kişi üzerinden toplanarak “Utrecht Work Engagement Scale-9” ortaya çıkmıştır (Schaufeli vd., 2006, 701). Kahn (1990) model alınarak May vd., (2004) kaynaklı 13 maddelik “Psikolojik Adanmışlık” ölçeği de alan yazında yer almaktadır. Öte yandan yine Kahn (1990) temelli olan ve Saks (2006) kaynaklı 6 maddelik işe adanmışlık ölçeği de alan yazında yer almaktadır (Christian vd., 2011, 92-93). Bu araştırmadaysa alan yazında daha fazla tercih edilen Schaufeli vd., (2002) ve Schaufeli vd., (2006) tarafından dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma/özümleme boyutlarını temsil eden “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” ölçeğinin kısa versiyonlu ve tek boyutlu yapısının (UWES-9) kullanılması uygun görülmüştür (Bölüm 4.4).

3.3.1.3. İşe Adanmışlığı Geliştirebilme Stratejileri

Dönüşümcü liderlik ve üstten gelen müdahaleler; işgörenlerin adanmışlıkları adına kritik rolde olmasına rağmen, işgörenler örgütlerin gündelik iş faaliyetlerinde o kadar da pasif değillerdir. Aksine işgörenler, işlerinin özellikleri, deneyimleri ve refahlarını biraz değiştirerek proaktif biçimde inisiyatif alabilmektedirler. İş talepleri ve kaynakları modeline göre işgörenler, iş talep ve kaynakları optimize etmek adına iş biçimlendirme/iş şekillendirme/iş becerikliliği/iş mühendisliği (job crafting) tekniğine başvurabilir. Performans geri bildirimi, destek, yetenek çeşitliliği olarak bilinen iş kaynakları ile öz yeterlik ve iyimserlik olarak bilinen kişisel iş kaynakları yüksek iş talepleri ile başa çıkabilmek için kullanılabilir. Söz konusu yaklaşımların baştan aşağı uygulanması, işe adanmışlık ve iş performansına yardımcı olur. İşe adanmışlığı artırıcı stratejiler ve stratejilere örnekler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bakker ve Leiter, 2017, 70):

Tablo 3.1. İşe Adanmışlığı Artırmak İçin Stratejiler ve Örnekler (Bakker ve Leiter, 2017, 70).

Strateji	Tanım	Örnekler
Kendini yönetme (Self-management)	İşgörenler, performans değerlendirme ve personel standartları doğrultusunda kendi davranışlarını yönetirler. Kendini yönetme stratejileri; kendini gözlemleme, kendi kendine hedef belirleme, kendini motive etme, kendini ödüllendirme ve kendini cezalandırmadan oluşmaktadır.	Gün içerisinde ne yapmak istediğiniz ile ilgili hedef belirleyin. İşle ilgili hedeflere ulaşıldığında kendinizi ödüllendirmek.
İş becerikliliği (Job crafting)	İşgörenler, iş yerlerinde meslektaşlar, müşteriler ve tedarikçilerle görev ve ilişkilerini şekillendirir. İş becerikliliği, işgörenlerin kendi kendilerine iş talep ve kaynaklarında yaptığı değişikliklerle kişisel iş hedeflerine ulaşabilmeyi ve optimize edebilmeyi ifade etmektedir.	Geri bildirim istemek, işyerinde yeni ve heyecan verici bir proje başlatmak. Meslektaşlarla görev paylaşımı yapılarak ağır iş yükünün azaltılması, yeni bir eğitime başlanması.
Güçlü yanların kullanılması (Strengths use)	İşgörenler zayıf yanlarının yerine doğuştan gelen nitelik veya güçlü yanlarını kullanırlar. Güçlü yönler; davranmak, düşünmek ya da hissetmek gibi doğal kapasiteyi işaret ederek en uygun işleyiş ve performans olarak sağlar.	Şikâyet eden bir müşteriyle ilgilenirken sosyal becerileri kullanmak. İş yerindeki iki iş arkadaşı arasındaki çatışmayı çözmek için nezaket (kindness) gücünü kullanın.
Ego kaynaklarını hareketlendirme (Mobilizing ego resources)	İşgörenler refah ve performanslarını yükseltebilme amacıyla kendi uçucu, enerjik, duygusal ve bilişsel kaynaklarını (ego kaynakları) harekete geçirir. Ego kaynaklarını hareketlendirmek, belirli bir proaktiflik biçimidir. Çünkü ego kaynaklarını hareketlendirme davranışını özellikle insanın fiziksel ve psikolojik bölümlerine gelişimi amaçlamaktadır.	Meraklı/coşkulu iş arkadaşlarıyla konuşmak, müzeleri gezmek. Yatağa erken gidin, meditasyon yapın veya parklarda yürüyüş yapın.

Örgütler, işgörenlerin işlerine karşı olan hislerine duyarsız kalamazlar ve işgörenlerine ilham vererek onların işe olan adanmışlıklarını cesaretlendirmek isterler. Dolayısıyla örgütler, işgörenlerin adanmışlıklarına ciddi anlamda kafa yorar ve bunun sonucunda örgütler çeşitli yaklaşımlar geliştirerek işgörenlerin işlerine olan adanmışlıklarını destekler (Bakker ve Leiter, 2010, 3). İşgörenler, örgütü ve üstleri tarafından destek gördüklerinin farkına vardığı takdirde üst düzey adanmışlık içerisine girebilirler. Öte yandan işgörene adil davranılması, onun başarısı sonucunda bilinirliğinin artması ve ödüllendirilmesi, işe adanmışlığını artıran bir etmen olabilmektedir (Riggio, 2016, 218).

Adanmışlığı geliştirebilmek adına yalnızca bir tane yöntemden bahsetmek doğru olmayabilir. Adanmışlığı geliştirebilme kriteri organizasyonun amaçlarıyla orantılı olabilmektedir. Organizasyonun sadece esas görevlerini yapmakta olan işgörenlerin

adlanmışlığını geliştirmek, insan kaynaklarından ve yeni yönetim fikirlerinden geçmektedir. Organizasyonların adlanmışlıkları geliştirmeye yönelik karşılarına birtakım problemler de çıkabilmektedir. rnek olarak işgörenlerin uzun süreli ekonomik beklentilerini planlamak, yeteneklerin elde tutulmasını sağlamak amacıyla yetkili kişilere görev dağılımı yapmak, iş ortamında daha serbest bir karar mekanizması oluşturabilmek sayılabilmektedir. Öte yandan işgörenlerin hedefleri ile organizasyonların hedeflerini eşgüdümlü bir şekilde yneltebilme faktörü, verimliliğin ve sorumlulukların karşısındaki duvarları aşmak anlamında kritik bir roldedir. Bunun yanında da yaratıcılığı ve kendi kendini yönetebilme konusunda planlamalar adına etkili mentorluk ve koçluk uygulamaları bir adım ne çıkmaktadır (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2018, 57).

İşgörenlerin aslında birtakım beklenti ve ihtiyaçlarının giderileceği ümidi, onları motive etmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin, adlanmışlık seviyelerini yükseltmek adına örgüt içerisinde onları i müşteri şeklinde görerek onların beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekçi bir şekilde tespit etmek ve empati kurarak onlara yaklaşmaya çalışmak gereklidir. Öte yandan işgörenin karakterinin (sosyal, dişil-eril, bireysel vs.) iyi analiz edilmesi, kariyer imkânları veya cretlendirme gibi kriterlerde hangilerinin işgörene daha çekici gelebileceği konusunda önem arz etmektedir. Sonuç olarak, örgüt yöneticilerinden, işgörenlerin ihtiyaçlarına en uygun seviyede cevap verilmesi, işgörenlerin adlanmışlıklarının sağlanabilmesinde birincil etmenlerden bir tanesidir (Yavan, 2016, 279).

Akgündüz vd. (2016, 359), işgörenlerin işe olan adlanmışlıklarını yükseltmek adına birtakım önerilerde bulunmaktadır:

- Kariyer planlamalarıyla ilgili işgörenlere geniş çaplı bilgiler aktarılabilir.
- Örgütün ilkeleri ile bireysel ilkeleri aynı noktada buluşan işgörenler örgüte katılabilir.
- Takım veya projelere katılımların işgörenlerin ilgi alanı ve inisiyatifine bırakılabilir.
- İşgörenin kıdemi göz önünde bulundurularak ikramiye gibi bir takım ödüllendirmeler sağlanabilir.
- ocuk bakım sorumlulukları olan işgörenler adına ocuk bakım hizmetleri oluşturabilir.
- Ulaşım desteği ön plana çıkarılabilir.
- Toplumsal faaliyetlerde işgörenlerin de bilgilendirilmesi sağlanabilir.
- İşgörenlerin kutlamalar yapabilme adına planlamalara onay verilebilir.
- Yeni açılmış bir pozisyon için örgüt dışından bir insanı değil, örgüt içerisindeki işgörenlere şans tanınabilir.
- Ve işletmenin çevresindeki sosyal alanlar çoğaltılabilir.

İnsan kaynağı, kurumsal bir yapının doğru bir şekilde işleminde yapı taşıdır ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi adına insan kaynağının örgüte karşı takındığı tutum ve davranışlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla katılımcı yönetim yaklaşımının ilke edinilmesi, çalışanlara karşı dürüst ve adil yaklaşmak ve onlara vaat edilen sözleri gerçekleştirmek çalışanları psikolojik anlamda ferahlatacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar örgütlerine karşı olan güven duyguları ve adanmışlıkları yükselecektir (Kanbur ve Ay, 2020, 542).

3.3.2. İşe Adanmışlık Modelleri

Alan yazın incelendiğinde Kahn, Schaufeli ve Maslach, işe adanmışlık ile ilgili birtakım yaklaşım veya modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerin işe adanmışlık kavramının anlaşılabilmesi adına incelenmesi önem arz etmektedir.

3.3.2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

İşe adanmışlık unsuru, organizasyonlar açısından birden fazla pozitif ve negatif sonuçları olabilen bir olgudur. Dolayısıyla organizasyonlar tarafından şimdilerde kritik rol oynamaktadır. Kişisel, psiko-sosyal, örgütsel ve dış etmenlerden etkilenebilen işe bağlılık kavramı da doğru ve verimli yönetilebilmesinin insanların tükenmişlik seviyelerinin düşeceği konusunda etkili olabileceği sebebiyle, örgüt adına oluşabilecek birtakım sorunları engelleyebilecektir (Keleş, 2014, 98).

Kahn işe adanmışlık modeline göre işgörenler görevleri başındayken bir takım işe yönelik sorumluluklarını bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak performanslarıyla özdeşleştirirler ve işgörenlerin görevlerine ilişkin sorumluluklarına odaklanılması sonucunda da işgörenler görevlerine yönelik adanmışlıklarını ortaya koyarlar. Ters olarak eğer ki işgörenler görevlerine odaklanmazsa işlerine yönelik sorumluluklarından da ayrılırlar (Saks ve Gruman, 2014, 157). Kahn'ın işe adanmışlık ile alakalı gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar neticesinde işgörenlerin güven, elverişlilik ve anlamlılık olmak üzere üç psikolojik koşulda bulunabilmektedir. Kahn'a göre işgörenlerin kendilerini işine adadığı durumlar şunlar olabilmektedir (Şap, 2016, 63):

- Örgütlerine katkılarının olduğunu düşündüklerinde,
- Kolay lokma olarak görülmediklerini hissettiklerinde,
- Görev tanımlamalarının doğru olduğunu düşündüklerinde,
- Örgüt içerisinde kariyerlerini etkileyebilecek negatif tutumların oluşmayacağını düşündüklerinde,
- Son olarak performansları karşılığında ödüllendirildiklerinde kendilerini işine adayabilmektedirler.

3.3.2.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli

Adanmışlık unsuru, öncelikle çalışma yaşamında, akademilerde ve aracılık kurumlarında sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Adanmışlık kavramının geçmişinin nereye uzandığı belirsizliğini korusa da 1990'lı yıllarda Gallup organizasyonu aracılığıyla ele alınmaya başlanmıştır. İşgörenin adanmışlığı organizasyonu ile bağı şeklinde açıklanırken işe adanmışlık ise işgörenin işine olan bağı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010, 10). Organizasyonlar, stratejik insan kaynakları yönetimine başvurarak işgörenlerinin adanmışlıklarını arttırmayı arzulamaktadır. Eğer bir işgörenin adanmışlığını üst seviyelere çekmek isteniyorsa, görevlerini kolaylıkla yerine getirmesini sağlayabilecek ek kaynakları motive edici şekilde sunmak doğru olabilecektir. Öte yandan görev değişimi ve iş ile ilgili yapılan rotasyonlar, işgörenlerin adanmışlıkları ile yakından ilgilidir. Bu tip uygulamalarla, işgörenlerin profesyonel şekilde kendilerini yetiştirmeyi, cesaretlendirmeyi, kolaylıkla öğrenebilmeyi ve motivasyonlarını artırabilmeyi amaçlamaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2014, 4).

Schaufeli (2011, 40), işe adanmışlığı artırabilmek adına kişisel, takım ve örgüt bazlı takviyeler sunmaktadır. Bunlar:

- Örgüt içerisinde pozitif hava yaratacak haberler paylaşmak, insanlara nazik davranmak ve minnettarlık duygusunu hissettirmek gibi davranışsal takviyeler de bulunmak.
- Gerçekleştirilebilir amaçlar ortaya koymak, ulaşmak için gayret sarf etmek ve süreci kurgulamak gibi motive edici takviyeler de bulunmak.
- İyi dileklerde bulunmak, iyimserlik geliştirmek ve bu durumdan mutluluk duymak gibi bilişsel takviyeler de bulunmak.
- Güçlü özelliklere sahip, katılımcı bir yaklaşım benimsemek.
- Dönüşümcü liderliğe cesaretlendirmek.
- Takım verimliliğini yükseltmek ve kolektif hareket etmek.
- Yeni iş alanları yaratmak adına iş tasarımına gitmek.
- “Bulaşıcılık” ilkesiyle liderlik eğitimlerine ağırlık vermek.
- Son olarak kariyer gelişimi açısından işgörelere zorlayıcı görevler vermektir.

3.3.2.3. Maslach'ın İşe Adanmışlık Modeli

Kahn işe adanmışlık tanımının ardından Leiter ve Maslach (1997) işe adanmışlık tanımına farklı bir bakış açısı kazandırarak işgörenlerin görevlerine dair tükenmişlik göstermemesi düşüncesini ortaya atmışlardır. Schaufeli (2002) bu tanımlama ilgili farklı bir görüş belirterek işgörenlerin tükenmişlik sendromu içinde olmalarının adanmışlıklarını değiştirmeyeceğini söylemiştir. İşe adanmışlık kavramının

tükenmişliğe karşıt bir kavram olmayabileceği ortaya konulan araştırmalarla anlaşılmıştır (Kaplanseren ve Örüçü, 2018, 2). İşe adanmışlık olgusunun pozitif neticeler yaratırken, çizilen çizgileri aşabilen işe adanmışlık davranışları negatif neticeler de yaratabilmektedir. Örneğin işe adanmışlığın boyutlarından olan özümseme yani yoğunlaşma faktörü, uzun süreli sosyal hayatlarını hiçe sayan işgörenlerin görevlerini fazla umursamalarıyla birer işkoliğe dönüşmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu tip işgörenlerde işe adanmışlık kaynaklı sorunlar oluşabilmektedir (Aydemir ve Endirlik, 2019, 1097).

3.3.3. İşe Adanmışlığın Etkileşimleri

İşe adanmışlık; işgörenlerin sorunları çözebilmek için tüm kapasitelerini kullanabilme, insanlarla bağlantı kurabilme ve yenilikçi hizmetler geliştirebilme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla işe adanmışlık, zor eylemlerle ilgilidir ve örgütsel ve bireysel değerler arasında güçlü bağlantılar gösteren ortamlarda gelişim göstermektedir. Öte yandan da örgütler değerlerini işgörenleriyle birlikte organize edebilir ve onların katkılarını takdir ederek insan kaynaklarını titiz bir şekilde yönetebilirler. Bu örgütlerin, işgörenlerinin değerlerine duyarlı olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla işe adanmışlık faktörü, hem örgütsel hem de bireysel performans üzerinde etkisi vardır. Adanmış işgörenler, işlerini daha keyifli bulurken, bu keyfi daha etkili bir eyleme dönüştürürler (Leiter ve Bakker, 2010, 2).

Değişimin sıkça yaşandığı rekabetçi iş dünyasında örgütler, işgörenlerinin yeteneklerine ve güçlü yönlerine önem vermektedir. Sürdürülebilir bir rekabet elde etmek isteyen modern örgütler; dinçlik, adama ve yoğunlaşma özelliklerine sahip diğer bir deyişle işe adanmış bireylere ihtiyaç duymaktadır. Adanmış işgörenler, işlerine yatırımda bulunabilecekleri birçok kaynağa da sahiptir. Onlar, engel ve güçlüklerle karşılaştıklarında işlerine karşı heves duygusu beslemekle beraber işlerine de yoğunlaşabilmektedirler. Adanmışlıkla ilgili son zamanlarda yapılan araştırmalar, işe adanmışlığın iş ve örgütsel performansın önemli derecede yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yapılan araştırmalar işe adanmışlığın; yaratıcılık ve inovasyon, müşteri memnuniyeti, olumlu finansal ve örgütsel sonuçlar, işe devamsızlığın azalması gibi pozitif sonuçlara yol açtığı kanıtlanmıştır (Bakker ve Leiter, 2017, 67).

Bu bilgiler ışığında alan yazın incelemesi sonucunda işe adanmışlık kavramı ile etkileşim halinde olan faktörlere değinilmiştir.

3.3.3.1. İş Talepleri ve İş Kaynakları

İş talepleri, fiziksel ya da psikolojik bir çaba gerektirmekte ve dolayısıyla iş baskısı, fazla rol yükü ve duygusal talepler gibi psikolojik ya da fizyolojik maliyetlerle

ilişkilendirilmektedir. İş talepleri, bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel yönünü kapsamaktadır. İş kaynakları; iş amaçlarına erişme, iş taleplerini azaltma ve kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik etme gibi fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerle ilgilidir. İş kaynakları arasında; örgüt (ücret, kariyer olanakları, iş güvenliği), sosyal ve kişisel ilişkiler (yönetici desteği, iş arkadaşı desteği ve takım iklimi), işin örgütlenmesi (rol açıklığı ve karar verme süreçlerine katılım) ve görevlerin düzeyi (performans geri bildirimi, yetenek çeşitliliği, görevin önemi ve kimliği, özerklik) gösterilebilir (Rothmann ve Rothmann, 2010, 30). Örgütlerin iş kaynaklarını ön planda tutması, işgörenlerin adanmışlıklarını iyileştirme konusunda kritik rol oynamaktadır. İş kaynakları eksik olduğu durumda, işgörenler yüksek iş talepleriyle başa çıkma konusunda zorluk yaşayabilirler. İşgörenler, kaynakların eksikliğine karşı kendilerini savunmaya alabileceğinden, adanmışlıkta düşüş yaşanabilecektir. Dolayısıyla örgütlerin işgörenlerine sağlıklı bir iş ortamı ve gerekli iş kaynaklarını sağlaması önem arz etmektedir (Coether ve Rothmann, 2007, 29).

Birden fazla iş kaynağına sahip işgörenler, gündelik iş talepleriyle daha etkili başa çıkabilmektedirler. Araştırmalar incelendiğinde iş talepleri ve kaynaklarının, işgörenlerin motivasyon ve bağlılıklarını artırdığı, özellikle de iş taleplerinin, adanmışlık üzerinde olumlu olarak güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Örneğin bir işgören yoğun iş talepleriyle karşılaştığında, iş kaynakları değerli hale gelir ve adanmışlığa olanak sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014, 11). Öte yandan işgörenler, iş talep ve kaynaklarını optimize edebilmek adına iş becerikliliği (job crafting) tekniğine başvurabilmektedirler. İş becerikliliği (job crafting), iş talep ve kaynaklarını iyileştirerek işe adanmışlık, iş tatmini ve iş performansı ile pozitif bir ilişki kurulmasına yardımcı olmaktadır. İş becerikliliği (job crafting) üzerine Hollanda’da yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş yüksek iş ve bireysel kaynaklara sahip işgörenler, iş becerikliliğini öğrenebilir ve bunun sonucunda işlerine adanmışlık duyarak performansları iyileşebilir. Dolayısıyla iş becerikliliği (job crafting), işe adanmışlığı geliştirebilmede etkili bir stratejidir çünkü kişi-örgüt uyumunu artırmaktadır (Bakker ve Leiter, 2017, 71).

3.3.3.2. Örgütsel Destek Algısı ve Performans

Çalışanların hem bağlı oldukları kuruma hem de görevlerine yönelik üst düzey performans gösterme ve adanmışlık duygularının pekiştirme gibi hususlarda; algılanan örgütsel destek kritik bir rol üstlenmektedir. Eğer ki çalışanlar kurumları tarafından belirli bir seviyede destek görmezlerse işe devam etmeme, tükenmişlik, stres, sinik davranışlar gibi negatif duygular ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların performanslarını ve adanmışlıklarını arttırmanın temelinde örgütsel destek algısı yer almaktadır. Bu da çalışanların kendilerini kurumlarına ait hissetmesi ve kurumlarına karşı beslenen duygusal bir ilişkiyle olabilmektedir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel

desteğin üst seviyelere çıkmasıyla çalışanlar da kurumlarıyla duygusal bir bağ içerisinde olabilecek ve kurumun hedeflerine alışıldan çok fazla çalışan katılımı ile erişilmesi mümkün olacaktır (Işık ve Kama, 2018, 395-396).

Adanmışlık ve üretkenlik oluşturabilmek için örgütler, iş kaynaklarını güçlendirici takviyelere yönelmelidir. Takviyeler sonucunda kişisel kaynaklar güçlenerek işe adanmışlık ortaya çıkacaktır. Öte yandan yöneticiler, işgörenlerin görev tanımlarını net bir şekilde belirleyerek işgörenlerin görevlerini gerçekleştirebilmeleri adına tüm kaynakları sağlamalı ve performanslarını belirli bir standartta ölçmelidir. Sonuç olarak; örgütler, işgörenlerden verimli bir performans alabilmeleri adına onları adanmışlığa teşvik etmeli ve tükenmişlik riskini minimuma indirmelidir (Demerouti ve Cropanzano, 2010, 159).

3.3.3.3. Liderlik Tarzları

Doğru bir lider-üye etkileşiminin yaratılması sonucunda örgütsel başarıların yakalanabilmesi adına işgörenlerin görevlerine yönelik düşünceleri önem arz etmektedir. İşgörenler kurumların başarısı adına kritik rol oynamaktadır ve bu durum işgörenlerin görevlerini gerçekleştirirken enerjik olmaları, dış etkenlerden etkilenmemeleri, görevleri başında mutlu ve rahat olmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin görevlerin başında bu şekilde davranmaları da işe adanmışlık kavramı altında açıklanmaktadır (Durgut ve Günay, 2020, 150).

Liderler örgüt içerisinde işgörenlerine yönelik birtakım tutumlar içerisinde olabilir (Coşkun ve Şentürk: 2017, 186):

- İşgörenlerine karşı etkileyici yetkinliklerini göstermeli,
- İşgörenlerine karşı rol model konumunda olmalı, ortak hedefe doğru ilerleme adına sembol ve sloganlardan faydalanmalı,
- İşgörenlerini belirli bir konuda yetkin, bilgi sahibi ve yetenekli olduğunu ifade etmeli,
- İşgörenlerine karşı fikir ve tutumlarında şeffaf olmalı,
- İşgörenlerine sorunlara farkı bir şekilde yaklaşmayı öğretmeli ve desteklemeli,
- İşgörenlerinin öncelikle sosyal-psikolojik gereksinimlerine özen göstermeli,
- İşgörenlerine basmakalıp düşünceler karşısında eleştiriye yatkın bir çalışma ortamı hazırlamak için efor sarf etmeli,
- İşgörenlerin görevlerine karşı adanmışlık hissetmeleri ve var olan enerjisini işine yönelik kullanabilmesinde etkili olmalıdır.

3.3.3.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Bir insan sermayesi havuzu oluşturmak, açığa çıkmamış özellikleri bulunan işgörenleri örgütlere kazandırmak ve onları kaybetmemek adına karşımıza çıkan

kavramlardan bir tanesi de yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Yetenek yönetimi uygulamalarıyla işgörenlerin üst düzey performans ortaya koymaları ve bunun sonucunda da işlerinde kalarak bir adanmışlık hissiyatı geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin birçoğu, insan kaynakları uygulamalarına yetenek yönetimi uygulamalarını yerleştirmeye çalışmıştır. Fakat işletmelerin ilke ve politikalarını gözeterek ortaya koyduğu yetenek yönetimi uygulamaları, işgörenlerin kariyer yönetimine katkı sağlamadığı takdirde adanmışlık hissiyatı oluşmayabilir (Çömlekçi ve Yıldız, 2021, 26).

Yetenek yönetimi anlayışının doğru bir şekilde uygulanabilmesi adına işletmenin en tepe yönetiminden en alt yönetimine kadar bütün işgörenlerin fedakârlıkları ile desteklenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Yalnızca tepe yönetimin sahiplenmeleriyle değil, aynı zamanda işletmedeki insan kaynakları fonksiyonunun önderliğinde sahiplenme gerçekleştirilmelidir. Bunun sebebi ise insan kaynakları fonksiyonunun; yetenek yönetimi anlayışını işletmenin stratejik hedefleri ile bağdaştıracak ve rekabet seviyesini üstlere çekerek kârlı bir yapı oluşturacak bir fonksiyon olmasından geçmektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimi anlayışı; yetenekli işgörelere doğru çalışma atmosferi tasarlama, performanslarından kapasiteleri doğrultusunda faydalanma ve aralarındaki çok yetenekli işgöreleri ilerleyen zamanlarda stratejik lider olarak eğitme düşüncesiyle yaratılmıştır (Çelik ve Zaim, 2011, 36-37). İşgörelerin yetenekleri ile ilgili doğru bir bağ oluşturma süreci yetenek ilişkileri yönetimi kavramıyla açıklanmaktadır. Yetenek ilişkileri yönetimi kavramı, işgörelere karşı hakkaniyetli olmayı, onları motive etmeyi, katılımcı olmalarını sağlamayı ve kariyer fırsatlarını değerlendirmeyi amaç edinirken aynı zamanda işgörelere için etkin bir çalışma atmosferi oluşturmayla da alakalıdır. Öte yandan yetenek ilişkileri yönetimini temelinde, işgörelerin örgüterine karşı aidiyet hissetmeleri sayesinde yetenek yönetiminin doğru bir şekilde işlemlerini sağlamak geçmektedir (Armstrong, 2017, 194).

3.3.3.5. Karar Verme Tarzları

İşe adanmışlık ile etkileşim halinde kabul edilen bir diğer kavramsa insanların karar verme tarzlarıdır. İnsanlar karakterleri ve aldıkları eğitim sebebiyle farklılık göstermektedirler. Dolayısıyla insanların karar verme şekilleri de farklılık göstermektedir. Karar verme mekanizmalarını hiyerarşinin alt sekmesine uyarlayan örgütler, örgütleri adına en uygun kararı alabilecek nitelikte işgörelere barındırmayı arzulamaktadırlar. Öte yandan çok hızlı ve sorumluluktan uzak karar alabilenlerin, adanmışlık duygularının düşük olacağı aşikârdır ve işgörelere seçiminde bu konunun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bilişsel, duygusal ve fiziksel adanmışlıklarda sorumluluktan uzak karar alanlara karşı olumsuz etki gösterebildiği sonuçlar olabilmektedir (Ercan ve Bozkurt, 2019, 187-188).

3.3.3.6. Örgütsel Sinizm

İnsan olgusu organizasyonlar adına kritik bir konumdadır. Gelenekselci yönetim yaklaşımının insan olgusunu sadece performans veren bir unsur olarak görürken son zamanlarımızda hakim olan modern yönetim yaklaşımında ise insan olgusu, diğer faktörlerden daha önce gelmektedir. Dolayısıyla organizasyondaki yönetimler, bir yandan işgörenlerinin ortaya koyabileceği sinik davranışların sebeplerini gidermeliyken bir yandan da onlarla empati duygusu geliştirmeli, onları motive etmeli ve dinlemelidir. Bunları gerçekleştirirken de organizasyondaki yönetimler; işgörenleriyle hakkaniyet duygusu içerisinde bir yapı geliştirilmeli ve aralarında güvene dayalı bir bağ kurmalıdırlar. Bahsedilen uygulamaları titizlikle gerçekleştiren organizasyonlarda işgörenlerin organizasyonlarına yönelik negatif hisler beslemesi ortadan kalkacaktır. Sonuç olarak da işgörenlerin işe olan tatminleri ve performansları üst seviyeye gelirken, ortaya konan örgütsel hedeflere erişmek zor olmayacaktır (Kâhya, 2013, 43-44).

3.4. İşgören Performansı

İşgören performansı kapsamı başlığı altında ilk olarak işgören performansının önemi ve performans ile ilgili kavramlar, işgören performansı değerlendirme yöntemleri ve son olarak işgören performansı değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

3.4.1. İşgören Performansının Önemi ve Performans ile İlgili Kavramlar

Yoğun bir rekabet ortamının olduğu son zamanlarda rakipleri gelişmekteyken ilerleme gösteremeyen işletmeler, yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmamak için istihdam sağladıkları işgörenlerinden üst düzey performans almalıdırlar. Dolayısıyla işletmelerin başarısı bakımından işgörenlerin ortaya koyduğu bireysel performansların tümü, ciddi bir önem taşımaktadır (Uludağ, 2018, 171).

İşletmelerin belirlenmiş olan amaçlara ulaşmaları adına bireylerin ortaya koyduğu performanslar önem taşımaktadır. Öyle ki bireylerin ortaya koyduğu performans ile örgüt içerisinde bir bütün olarak yer alan faktörlerin birleşimi, işletmenin performansını oluşturmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin performansının altında yatan bireysel performanslar aynı zamanda işletmenin verimlilik düzeyini de etkilemektedir (Uluçay ve Zengin, 2020, 30).

Örgüt ikliminin meydana gelmesinde işgören performansı, bireysel performans olarak algılansa da önemli bir yer tutmakta; örgütler tarafından eğer yükseltirise örgütsel anlamda belirlenmiş olan amaç ve hedeflere doğru ilerleme kaydedilmiş olacaktır. Yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülmediği bir örgüt içerisindeki işgören performansının yükseltilmesi, pek fazla kazanç sağlamayacaktır (Şahin, 2020, 67-68).

Üretim veya hizmet işletmelerindeki çalışanlar performanslarını üst düzey sergilemesi ile müşteri memnuniyetinde yükselme meydana gelecektir. Aynı zamanda işletmenin piyasadaki pazar payının artmasına, işletmenin belirlemiş olduğu birtakım hedeflere ulaşmasına ve piyasadaki imajının iyi olmasına ve son olarak işletmenin finansal olarak gelirlerinin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Doğan, 2020, 53). İşletme personellerini güçlendirmenin veya elverişli işgücüne sahip olmanın işgören performansını artıracığı böylelikle işletme performansının da artış göstereceği konusunda çağdaş işletme bilimleri yaklaşımlarının fikri yer almaktadır. Fikre göre işgörenler, karar verme yetkisi bulunduklarında ya da örgüt içerisinde kendi denetimlerini sağladıklarında etkin, verimli ve güvenli bir şekilde görevlerini yapabilmektedir (Kılınç, 2020, 243).

3.4.1.1. Performans Kavramı

Son zamanlarda yaşanan değişimlerle birlikte işletmelerin performans ve performans kavramlarına gösterdikleri alakada değişim meydana gelmektedir. İşletmelerde insandan maksimum yararlanma arzusu ve insanın en kıymetli olgu olduğu fikri, bireysel performansa olan dikkatin ve araştırmaların çoğalmasına neden olmuştur (Çelik vd., 2016, 32).

Fransızca kökenli bir kelime olan “performance” kavramı, Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde “başarım” anlamını taşımaktadır (TDK, 27.11.2020, sozluk.gov.tr). Basit bir anlatım ile performans; “bir bireyin, grubun ya da örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi” olmakla beraber başka bir tanımda ise “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya ortaya konan sonuçlar” olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2013, 131). Performans kavramı, “örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesi” şeklinde açıklanabilmektedir. Söz konusu unsurların nitel veya nicel olarak değerlemesi yapıldığında ortaya çıkan sonuçlar, örgütün belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve hedefleriyle örtüştüğü takdirde arzu edilen performans seviyelerine erişilmiş demektir (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 214).

Araştırmacıların performans ile ilgili ortaya koydukları tanımlar şu şekildedir:

- Performans, “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır” (Benligiray, 2004, 141).
- Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir” (Çelik vd., 2016, 31).
- Performans, “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücüdür” (Çankır ve Çelik, 2018, 56).

- Performans, “bir işi yapan işgörenin, grubun, çalışma biriminin ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini göstermektedir” (Bekiş vd., 2013, 20-21).
- Performans, “amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır” (Kubalı, 1999, 32).

Performans kriterlerinin hangilerinin olduğunun bilinmesi, performansı anlama adına kritik duruma sahiptir. Örgütsel uygulamalarda yer alan fiziksel materyallerin yeterli olmasının yanı sıra örgütsel kültür, örgütsel iklim, kurumsal destek, üst düzey motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi işgören performansını içine alan kavramların da yeterli olması gerekmektedir. Hatta performansın konjonktürel anlamda yönetsel uygulamalardaki yaşanan değişimlerle ayırt edici bir özellik kazandığını kabul etmek gerekir. Bu duruma örnek olarak kaynakların dar olduğu zamanlarda “tutumluluk” ve “verimlilik” ciddi bir performans kriteri halindeyken, kriz zamanlarında ise “etkinlik” daha ciddi bir performans kriteridir. “Kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” ya da “insan merkezli yönetim” gibi ciddi performans kriterleri, insan hakları ile alakalı uygulamaların değer verildiği örgütlerde göze çarpmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, 202).

Etkinlik, hedeflere yönelik olmakla beraber işletmenin stratejik amaçlarına ne seviyede eriştiğini açıklar ve hedeflerin uygulanma ölçütünü sonuçlarla bağlantılı bir şekilde ortaya koyulmasını sağlar. Performansın kontrolünde etkinlik kritik bir rol oynamaktadır ve bunun sebebi; eldeki kaynaklardan verimli ve tutumlu biçimde faydalanılsa bile işletmenin hedeflerine erişememiş olması ihtimalidir. İşletmelerde verimsizliğin sebeplerinden bir kaçışunlardır (Kubalı, 1999, 38-39):

- Aşırı stoklardan kurtulamama,
- Stratejik amaçları planlamada sorunlar,
- Araç-gereçlerden doğru şekilde faydalanılmaması,
- Görevlerde karmaşıklıklar,
- İşletim ve yönetim yapılarının hem oluşumu hem de kontrolünde titiz davranılmamasıdır.

3.4.1.2. İşgören Performansı Kavramı

Son zamanlarda rekabette önderlik etme çabalarının önemszenmesi ile birlikte insan sermayesinden doğru bir şekilde faydalanma konusunda bir takım araştırma hissiyatı oluşmuştur. Nitelikli işgörenleri bünyelerine katmak isteyen böylece rekabette üstünlüğü ele almayı hedefleyen işletmeler, işgörenlerinden üst düzey performans görmeyi umut etmektedirler (Yıldırım vd., 2019, 129).

Bir işletmenin performansının yüksek olmasının altında yatan neden işgöreninin göstermiş olduğu yüksek performanstır. Bu nedenle işgören performansı, işletmenin üretim/hizmet seviyesi ve mali sonuçları üzerinde pozitif veya negatif anlamda

görüldürken, işgören performansının yürütülmesi ve yükseltilmesi işletmenin performansında da yükselmeye neden olacaktır. İşletme yönetimlerinin birincil işlevi olarak işgörenin üst düzey performans sergilemesi adına hem faydalı bir atmosfer hem de sürdürülebilir yüksek performansa ilişkin bir düzenin oluşturulması gerekmektedir (Benligiray, 2004, 141).

Araştırmacıların işgören performansı ile ilgili ortaya koydukları tanımlar şu şekildedir:

- İşgören performansı, “belirli bir zaman dilimi içinde işgörene verilen nitel veya nicel görevlerin önceden belirlenmiş ölçütlere göre yerine getirilme düzeyidir” (Kılınç, 2019, 109).
- İşgören performansı, “bireyin kontrolünde olan ve örgütün hedeflerine katkı sağlayan eylem ve davranışlardır” (Rotundo ve Sackett, 2002, 66).
- İşgören performansı, “bilgi, beceri, yetenek, tutumlardan oluşan kişisel yeterliliklerin gayret ve vatandaşlık gibi kişisel davranışlarla birleşmesiyle ortaya konan kişisel sonuçlar” olarak ifade etmektedir (Shields, 2007, 21).

Performans kavramı hem yazarlar, teorisyen ve düşünürler adına hem de işletmelerin birtakım hedeflerine ulaşması adına kritik bir etkidir. Bu duruma ek olarak bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yükselmelerinde performans, ekonomik ve kültürel seviye yönünden kendini açıklamaktadır. Dolayısıyla işgöreni etkileyen faktörlere örgüt içerisindeki insanlar dikkat etmektedirler. Bu durumun sebebi örgüt içerisindeki işgörenlerin bireysel performansı yönetimin performansının karşılığıdır. İşletmelerin piyasada varlığını sürdürebilme özelliği ve başarısı ortaya konulan performansın seviyesi ve kalitesini üst seviyeye çıkarma potansiyeli ile değerlendirilir. Dolayısıyla önemli bir kaynak olan insan kaynağıyla örgütteki işgören performansı kritik öneme sahip bir etmendir (Almachi ve Erdem, 2019, 171). Bu araştırmadaysa işgören performansını ölçmek için sade ve görev performansı üzerine odaklanan bir ölçek tercih edilmiştir.

3.4.1.3. Performans Yönetimi Kavramı

Giderek yükselen rekabet ortamı, örgütlerinin sistem ve fonksiyonlarının değişim göstermesi, işgörene verilen değerin anlaşılması birlikte işgörenlerin, işletmelerine sağlamış oldukları faydanın yükseltilebilmesi, aynı zamanda kişisel ve mesleki gelişim açısından öneminin kavranmasıyla işgören performansının yönetilmesi fikri gerek şart haline gelmiştir (Helvacı, 2002, 156).

Üst yönetimin görevleri arasında örgütsel performansın devamlı bir şekilde yönetilmesi yer almaktadır. Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi yalnızca bir işletmeyi yönetmek anlamına gelmektedir. Örgütsel performansı yönetme ile ilgili olan stratejik uygulamalar, işletmenin nereye doğru yol aldığıyla alakalı uzun dönemli görüş elde etmeyi sağlamakla beraber atılacak stratejik adımların devamlılığını oluşturarak

performansın yönetilmesi manasına gelmektedir. Bir örgütün stratejik amaçlarına erişmesine faydalı bir yol olarak görülen performans yönetimi; insan sermayesi yönetimi, yetenek yönetimi, ödül yönetimi, öğrenme ve geliştirme gibi etkin insan kaynakları faaliyetleri ile iç içe olup kültürün değişim göstermesine olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları ve yatay entegrasyonun uyumlaştırmada katkısı olan performans yönetimi, insan kaynakları uygulamalarıyla bağlantı kurmasının yanı sıra tamamlayıcı ve güçlendirici rol oynar (Armstrong, 2017, 146-149).

İşgörenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi kusursuz bir duruma getirmek ve örgütsel etkinliği onarmak olmak üzere performans yönetiminin üç temel amacı vardır (Bingöl, 2016, 376). Örgütlerin performans yönetimini oluşturtmasındaki temel amaçlara bakıldığında işgörenin örgüt içindeki pozisyonunu tespit etme ve sonuçlar üzerinden ücretlendirme görülürken aynı zamanda insan kaynakları sürecinde de uygulandığı gözlemlenmektedir. Bütün insan kaynakları süreçleri ile ilişki olan performans yönetiminin ölçümünün yapılması performans yönetiminin değerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütler personel yönetimi yaklaşımının üzerine çıkmayı arzu ederlerse ilk amaçlayacakları durum sağlıklı bir performans yönetim sistemi oluşturmak olmalıdır (Çapraz, 2013, 5394). Araştırmacıların ortaya koyduğu performans yönetimi tanımları şu şekildedir:

- Performans yönetimi, “örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı” olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002, 155).
- Performans yönetimi, “hedefleri kabul etme, bu hedefleri örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme, hedeflere ulaşmak için performansı planlama, performans hedeflerine ulaşmayı/başarmayı gözden geçirme, değerlendirme ve bireylerin yeteneklerini geliştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2017, 149).
- Performans yönetimi, “çalışanların performanslarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Çelik vd., 2016, 32).

Strebler vd. (2001, 12), performans yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi adına bir takım önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler:

- Açık hedeflere ve ölçülebilir başarı kriterlerine sahip olmak,
- Elverişli işgörenlerin katılımı ile tasarlamak ve uygulamak,
- Uygulanmasını ve anlaşılabilir olmasını basit duruma getirmek,
- Tüm yöneticilerin performans hedeflerini etkili kullanımına sahip olmak,
- Örgütün hedefleri ile işgörenlerin performans hedefleri arasında net bir bakış açısına sahip olunmasına izin vermek,

- Performans geliştirmeye ve rolün net olmasına odaklanmak,
- Açık ve yeterli kaynaklara sahip bir eğitim geliştirme altyapısı ile yakından ilgilenmek,
- Ödüllendirmeyi açıklığa kavuşturmak ve ödülle doğrudan ilgili olarak bir bağ kurmak ve uygun eşitlik ve şeffaflık önlemleri oluşturmak ve
- Başarı kriterlerini açık ve düzenli şekilde gözden geçirmektir.

Performans yönetimine yalnızca bir taraftan bakmak, performans yönetiminin etkinliğinin sınırlanmasına ve yanlış sonuçlarla ilişkilendirilmesine neden olacaktır. Performans yönetimi, örgüt içerisinde yer alan insanların kişisel özellikleri, teknoloji, yapı, örgütsel kültür, yöneticilerin bakış açısından doğrudan etkilenmektedir. Böylelikle performans yönetim sisteminin stratejik olarak anlamlandırılması, işletmenin uzun süreli hedefleri ve iş sonuçları ile ilgilidir (Cansever, 2000, 4).

Performans yönetiminin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi hem işletmeler hem de işgörenler adına etkin ve etkili sonuçlara neden olması beklenen bir süreç olduğundan sürecin nasıl oluşturulduğu ile sürecin etkinliği ve etkililiği arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla bu süreç içerisinde neyi nasıl ölçeceğimiz ve ne zaman ölçeceğimiz ile ölçme sonucunda ulaşılan sonuçların nasıl ve nerede uygulanacağı da önem arz etmektedir (Çelik vd., 2016, 32).

3.4.1.4. Performans Değerlendirme Kavramı

İşgörenler örgütlerin rekabette farklılıklar oluşturulması, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve ortaya koydukları birtakım amaçlara ulaşabilmesi açısından kritik bir rol üstlendiğinden performans değerlendirme işgörenlerin başarılarının tespiti, işgörenlerin gelişimi ve örgütün verimliliğini yükselimi amacıyla yapılmakta olan tüm uygulamaları kapsamaktadır ve işletme için bir ihtiyaç niteliğindedir. İşgörenlerin işletmenin amaçlarına yönelik etkin performans göstermelerini teşvik eden, örgütü ve kişinin gelişimine katkıda bulunan ve aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirme sistemleri işletmeler ve işgörenler adına değerli bir yönetim aracıdır (Tan ve Çetin, 2011, 1).

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim, geliştirme, ücretlendirme, işe yerleştirme ve performans değerlendirme gibi temel faktörleri arasından insan kaynakları sistemlerinin oluşturulmasına katkıda bulunma görevinden dolayı performans değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Performans değerlendirme, işgörenlerin gelişimine yardımcı olmasının yanı sıra işgörenlerin verimliliklerinin tespitinin yapılmasına da olanak sağlamaktadır. Bu sonuç, örgütlerin sahip olduğu beşeri kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi ve yükseltilebilmesi adına temel taşıdır (Çakmak ve Biçer, 2006, 3).

Performans değerlendirme, “kısaca işgörenin işinde gösterdiği başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir.” İşletmeler, işgörenlerinin var olan potansiyellerine ulaştırma, başarı veya başarısızlıklarını dikkatle takip etme ve üst

düzey verim sağlama adına performans değerlendirmelerini yapmalılardır (Pehlivan, 2008, 173). Başka bir deyişle performans değerlendirme sistemleri “insan kaynağının işindeki başarısını ölçmeye ve ölçüm sonuçlarını insan kaynakları yönetimi işlevlerinde kullanmaya yarayan modern değerlendirme sistemleri” olarak tanımlanmaktadır (Aktürk ve Harmancı, 2014, 177).

Üst düzey performans sergileyen bir kişi, diğer kişilerle aynı kriterlerde değerlendirildiğini fark ettiği takdirde üzüntü duymakla birlikte performansında düşüş meydana gelir ve sonuç olarak etkinlik ve verimlilik kavramları örgütsel anlamda bir fayda etmez. Bu sebeple işgörenlerin motivasyon ve verimliliğini yükseltmenin koşulu performans değerlendirme sisteminin etkin biçimde kullanılmasıdır. Performans değerlendirme sistemi iki temel amacı barındırmaktadır (Tunçer, 2013, 88):

- İşgörenlerin ödüllendirilmesi amacıyla işgörenin performansı ile ilgili bilgi almak,
- İşgörenin durumu ile alakalı geri bildirim sunmak böylece işgörenlerin kendilerini analiz etmelerine ve gelişim sağlamalarına yardımcı olmaktır.

Performans değerlendirilmeyle iş ortamı, fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre ile alakalı sorunların tespiti yapılabilmektedir. Aynı zamanda örgütsel sistem ile belirlenmiş hedeflere varma konusunda kolaylık sağlayıcı veya zorlaştırıcı etkileri de gözlenebilmektedir. İnsan kaynakları departmanı hakkında noksanların giderilebilmesi, işgören performans seviyesinin yüksek/düşüklüğünün görülebilmesi ve işgören seçiminin artı/eksi yönlerini belirlemede rol oynamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemindeki sorunları, işgörenin yetersiz performans sonucunu, insan kaynakları planlamasındaki noksanları, iş analizinde ve işgören seçimindeki hataları, eğitim ve geliştirme ile ilgili olumsuzlukları bildirir (Benligiray, 2004, 144). Performans değerlendirme sayesinde elde edilecek veriler;

- İş tasarımı sağlanırken oluşabilecek hatalarla birlikte işgörenlerin doğru görevlere verilip verilmemesinin tespitinin yapılmasında,
- Çalışanın işi ile alakalı zayıflıklarının ortaya konmasında,
- İşgörenlerin eğitim ile alakalı gereksinimlerinin ortaya konmasında,
- Görevlerini doğru şekilde ifa edemeyen çalışanların işine son verilmesinde,
- Çalışanlara ödenecek maaş ve farklı ödemelerin belirlenmesinde,
- Ve işe alım fonksiyonun hem etkinliğinin hem de geçerliğinin tespit edilmesinde kullanılabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2013, 298-299).

3.4.1.5. İşgörenlerden Yüksek Performans Alma Kriterleri

İşgörenler üzerinden performansın iyileştirilmesi yüksek performanstaki çalışma sistemleri ile gerçekleşmektedir ve bunu sağlamak için üst düzey performans kültürü yaratma ve uygulama, rekabete karşı organizasyonun karşılık verebilmesini sağlayan

yetenekler geliştirme, değişimi yönetebilme son olarak yalın çalışma gibi yöntemler gerekmektedir (Armstrong, 2017, 146). Örgütün performansının iyi olmasının altında yatan nedenlerden biri çalışanların gerçekleştirdikleri görevler ile ilgili birtakım bilgilere sahip olmalarıdır. Bunun sonucunda kalite ve verimlilikte yükselme gözlenmektedir. Verimliliğin yükselmesi çalışanın görevini arzu ile yerine getirmesi, diğer bir deyişle üst düzey motivasyon ortaya koymaları ile mümkün olmaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008, 150). Bu doğrultuda Erenmemişoğlu (1998, 3), çalışanlardan üst düzeyde performans alabilme adına uygulanması gerekenleri şu şekilde açıklamaktadır:

- İşgörenin görevini önemli kılmak,
- Görevini gerçekleştirebilecek ve kendini donatabilme potansiyeline sahip işgörenleri seçmek,
- İşgörenin görevi ile ilgili beklentilerin neler olduğunu işgörene açıklamak,
- İşgörene birtakım davranış, bilgi ve beceri edinecek biçimde eğitim vermek,
- İşgören ile sürdürülebilir ilişki içinde bulunmak,
- İşgörenin var olan performansını yükseltmesi için yardımcı olmak,
- İşgören ile iletişimde bulunmak, sonuç ve beklentiler hakkında aynı fikirde bulunmak ve performansını değerlendirmek,
- Ve işgörenin performansını ödüllendirmektir.

“Ödül, çalışanın arkadaşlarına nazaran belirgin bir fark yaratmasının maddi ve manevi karşılığıdır.” Bu sebeple diğer çalışanlardan daha fazla performans gösteren çalışanlar bu performanslarına eşit olabilecek bir ödül beklentisi içine girerler. Performans değerlendirmenin sonuçları, performansa dayalı ödül yönetiminde ücretlendirme konusu bakımından kritik duruma sahiptir. Dolayısıyla işgörenleri ikilemede bırakmayacak yüksek etkili bir performans sisteminin yer alması aynı zamanda ödül yönetiminden beklenen katkının alınmasına kolaylaştırıcı etkisi olacaktır. Son zamanlardaki ücretlendirme sistemleri eski sistemlere kıyasla işgörenlerin bireysel performanslarının sonuçlarına göre değerlendirilmekte ve bununla birlikte motivasyon ve verimliliği yükseltme hedeflenmektedir (Budak vd., 2017, 17-20).

İşletmeden kaynaklı olan performans düşüklüğü sebepleri incelendiğinde birden fazla sebep göze çarpmaktadır. Eğer bir işletmede maddi problemler, anlaşılması güç ve karışık görev tanımları, nitelikli olmayan insan kaynağı, iş güvenliği ve eğitim açısından eksiklikler, havalandırma, ısıtma, ışıklandırma ve son olarak iletişimle alakalı problemler bulunuyorsa performans düşüklüğü meydana gelecektir. Bu gibi problemleri gidermek amacıyla iş ortamında değişiklik yapmak, iş ile ilgili eğitim eksikliklerini gidermek ve insan kaynağıyla iletişimde bulunmak gereklidir (Süslü, 2020, 598).

İşgörenlerin hem kendilerine hem de birbirlerine üst düzeyde güven duymaları ile çalışma koşullarına olumlu yansıyan örgütsel atmosferin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. İşletme yönetimi bakımından pozitif anlamda değerlendirilen bu husus,

hem uygulama hem de karar almada kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmakta ve işgören performansını yükseltici bir unsur olarak görülmektedir. Psikolojik olarak belirli kriterde doyuma varan ve güvenli bir atmosferde performans sergileyen çalışanların iş verimlerinin normal olarak artması hedeflenmektedir (Asunakutlu, 2002, 10). İşletmeler ve işgörenler bakımından örgütsel adalet kavramı etkili bir katkı sağlama potansiyeli barındırmaktadır. Bu katkılara bakıldığında, örgütsel güveni, bağlılığı ve müşteri memnuniyetini yükseltme, örgüt içerisinde çatışmaları önleme, örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok ortaya koyma ve son olarak işgörenlerin iş performanslarını yükseltme olarak açıklanabilir. Günümüzde özellikle örgütsel adaletin işgörenlerin performanslarını nasıl etkilediği hususu, dikkati çekilmesi gereken bir faktör haline gelmiştir (Kalay, 2016, 147).

Bir işgören belirlediği performans amaçlarına bir sebepten dolayı ulaşamıyorsa yöneticinin bu sebebi araştırması gerekmektedir. Bu işgörenin iş ile ilgili yeterli eğitimi yoksa ya da işe uygun olarak atanmamışsa düzeltme, basit bir yöntem olarak kalacaktır. Bu durumda yönetici işgörenin sahip olduğu meziyetleri ile paralel olarak farklı bir göreve atayabilir ya da görevini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi adına eğitim verebilir. Buradaki problem işgörenin yeteneklerinden kaynaklı olmayıp görevini gerçekleştirme arzusundaki bir eksiklikten kaynaklı ise disiplin sorunu yer almaktadır. Yönetici bu şekilde bir problem ile karşı karşıya kaldığında çalışan danışmanlığını uygulayabilir ya da sözlü/yazılı uyarı, geçici izin, iş sözleşmesini feshetme gibi sert yollara başvurabilir. Çalışan danışmanlığı, işgörenlerin performansları ile alakalı problemleri gidermede katkıda bulunan bir süreçtir (Robbins vd., 2016, 178).

Bir örgütteki iş görenleri işletme amaçlarına paralel olarak performans ortaya koymaları amacı ile motive etmek, tüm yöneticilerin sorumluluğunda olan kritik bir görevdir. Motivasyon, iş görenlerin görevlerini gerçekleştirmede etkili ve verimli biçimde hareket etmeleri ve iş görenlerin tecrübe, bilgi, yetenek, çabaları ile örgütün hedeflerine erişmesinin sağlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple de bireyi ve onun davranışlarını esas alan motivasyon, örgütsel amaçlar açısından bireyi kazanmayı hedeflemektedir. Örgütsel amaçları gözeterek bireyleri, değişimci, inovatif ve kreatif davranışlar sergilemeleri adına beklentilerine yoğunlaşmak ve bireylerin birtakım isteklerini gerçekleştirmek kısacası motive etmek gereklidir. Dolayısıyla işgörenleri motive etmek adına gerçekleştirilmemiş isteklerinin tespitinin yapılması ve isteklerin ikaz edilmesi son olarak isteklere yönelik güdülenmelerin gerçekleştirilmeye çalışılması bir mecburiyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik vd., 2007, 198).

İşgören performansını yükseltmede önemli bir rol oynayan diğer bir faktörse örgütsel demokrasidir. Örgütsel demokraside işgörenlerin kararlara katılımı ve eleştiri hakkına sahip olmaları onlarda performans yükseltici birer etken olabilecektir. Dolayısıyla bu konuda yöneticilere düşen görev; işgörenlerin kararlara katılımlarını önemsemeleri ve işgörenler tarafından gelen eleştirilere kapalı olmamaktır. İşgörenlerle

kişisel toplantılar ya da sistemli anket çalışmalarıyla eleştiri-katılım prensibinin gelişmesi önemli bir konudur (Kesen, 2015, 552-553).

3.4.2. İşgören Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğünü yakalayabilme, pazar pay oranlarını yükseltebilme ve sıkı rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilme adına örgütsel anlamda hem büyümek hem de gelişim göstermek ihtiyacındadırlar. Dolayısıyla, küreselleşmenin çabucak yayılım gösterdiği ve rekabetin de sıkı bir şekilde arttığı ortamda performans değerlendirme kavramının değeri gitgide önem kazanmaya başlamıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, 104).

İşletmelerde performans değerlendirmenin bilimsel şekilde uygulamaya konulmasındaki amaç, insan kaynağının ne derecede verimlilik sağladığını tespit etmektir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından olup işletmenin yönetsel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde değerli bir sermayedir. Aynı zamanda işgörenlerin hangi derecede kendilerine verilen görevleri gerçekleştirdiğinin bilgisini açıklamaktadır. Açıklanan bilgiler ışığında işgörenlerin ücret, ödüllendirme, terfi, işten ayrılma, görev değişikliği, işin zenginleştirilmesi ve eğitim gereksinimlerinin tespiti yapılmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmenin yılda bir kere zorunlu şekilde yapılan bir uygulama olarak değil, devamlı olacak bir süreç şeklinde ele alınması gerekmektedir (Süslü, 2020, 594).

Performans ölçümünün birincil amaçlarından bir tanesi de benzerlik gösteren örgütsel birimlerin etkinlik ve verimliliklerinin tespit edilmesidir. Performans değerlendirmenin değeri girdi-çıktı ilişkisinin net olmadığı örgütlerde daha fazla görülmektedir. Aksi olarak girdi-çıktı ilişkisinin net olduğu örgütlerde başarının derecesi daha basittir. Örnek olarak bankacılık sektöründe bulunan bir işletmenin üst yönetimi, departmanlarının etkinlik ve verimliliklerinin tespitini yapmak istediğinde, pazar payı oranı, pazar potansiyeli, hisse başına kâr, özsermayenin getirisi ve işlem hacmi gibi kavramları göz önünde bulundurmaktadır. Departmanların başarılı olması, göz önünde bulundurulmuş kavramlara göre değişkenlik gösterebilmektedir ve bu kavramlardaki isabetlilik oranı performans değerlendirmenin başarısı ile ilişkilidir (Kıngır ve Taşkiran, 2006, 196).

Performansın hangi kişi ya da kişiler tarafından ölçüleceği de performans değerlendirme safhasında önem arz etmektedir. Dolayısıyla işgörelere performansları ile alakalı geribildirim sağlayacak kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Geribildirim, performans değerlendirmelerde tek bir kaynaktan ya da birden fazla kaynaktan elde edilmektedir. Tek kaynaklı olarak performans geribildirimini sıklıkla işgörenin alt düzeydeki yöneticisi tarafından sağlanmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirmede kullanılacak yöntemlerin seçilmesinde göz önünde bulundurulması gerekenler şunlardır (Benligiray, 2004, 152-162):

- Seçilecek yöntem, performans değerlendirme hedefine varmada fayda sağlayacak bilgiler doğurmalıdır. Kısacası seçilecek yöntem geçerli olmalıdır.
- Seçilecek yöntem, organizasyonun sistemine ve işgörenin görevine elverişli olmalıdır.
- Seçilecek yöntem, farklı işgören gruplarına uygulandığında bile aynı sonuçlar sağlamalı, öznel yargı ve sorunları minimuma indirmesine yardımcı olmalıdır. Kısacası seçilecek yöntem güvenilir olmalıdır.
- Seçilecek yöntem hem elverişli hem de düşük maliyetli yani ekonomik olmalıdır.

Performans değerlendirmenin hangi aralıklarla uygulanacağı hususunda bir zaman dilimi belirtmek güçtür. İşletmeler senede bir veya iki defa performans değerlendirme uygulamasını gerçekleştirmektedirler. Fakat performans değerlendirmenin uygulanması işletmenin ortaya koyduğu performans değerlendirme sistemine göre değişkenlik arz edebilmektedir. Uygulamada işletmeler arasında değişkenlik gösteren performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve çağdaş yöntemler başlıkları ile ele alınabilir (Üzüm ve Uçkun, 2018, 258).

Performans değerlendirme yöntemlerinin iki başlık altında incelenmesinin altında yatan olgu yönetim bilimidir. İnsanın duygusal özelliklerinin bir tarafa itilerek çalışanı bir meta diğer bir deyişle ticari mal olarak varsayma düşüncesi sanayi devriminin ilk zamanlarında yaygın bir görüş haline gelmiş ve üretimin dünya pazarlarında yaygınlaşması aynı zamanda da üretim kapasitelerinin yükselmesi, sanayi devriminin ilk yarılarında üretim alanındaki ilerlemeler neticesinde olmuştur. Dolayısıyla çalışanın verimliliğinin değerlendirilmesi, verime yönelik ücretlendirmelere gidilmesi ve birden fazla performans parametreleri ortaya çıkmıştır. Son olarak, 20. Yüzyılda küreselleşmenin de rol oynamasıyla işverenlerin hem çalışanlara karşı farklı tutumlar sergilemesi hem de yönetici tarzlarının değişmesi ile ilerleyen dönemlerde performans değerlendirme yöntemlerinin doğuşunu ve yönetim tarzlarındaki farklılıkların oluşumunu kuvvetlendirmiştir (Keklik, 2018, 76-77).

3.4.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yalnızca bir yöneticinin kararına dayalı olan geleneksel performans değerlendirme sistemleri, gelişme ve öğrenme gibi gereksinimlerin aksine bireysel algılamalara odaklı, tek taraflı ve öznedir. Dolayısıyla böyle bir değerlendirmenin daima tarafsız ve emniyetli olacağı şüphelidir (Ölçer, 2004, 213). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, grafik dereceleme ve puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi ve davranış değerlendirme yöntemi şeklinde sıralanabilir (Üzüm ve Uçkun, 2018, 258).

3.4.2.1.(1). Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri

Sıralama yönteminde başta değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerekenler ortaya konur. Bu duruma göre işgören, bir ucu en başarılıyı diğer bir ucu da en başarısız gösteren bir tabloya konur. Kısa vadede, maliyeti düşük ve gerçekleştirilmesi basit olan bir yöntemdir. Sonuç olarak, bütün işgörenler en başarılı ve en başarısız olmak üzere sıralamaya koyulmuş olur. Basit sıralama ve çift karşılaştırma olarak ikiye ayrılan sıralama yöntemi, içinde bulunduğumuz dönem içerisinde uygulanması kısıtlılık arz etmektedir. Bu durumun altındaki nedene bakıldığında sıralama yönteminde insanın başarı durumu, örgüte faydası veya örgüt adına sağladığı değer gibi kavramlarla ortaya konulan tek genel ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırmalar yapılmasıdır. Sıralama yönteminin birkaç örnek uygulamasında birden fazla ölçütün göze çarptığı fark edilse de genel ve tespiti kolay olmayan ölçütler ile değerlendirmeler ile karşılaştırmayı yükselttiği ve subjektifleştirdiği görülmektedir. Bu durumdan farklı olarak sıralama yönteminde bir işgörenin konumundan etkilenme sorununun ortaya çıkması, işgörenlerin konumları ve işleri ile ilgili unvanlarını değerlendirmeden karşılaştırma yapılması ile olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2018, 408-409).

Sıralama yöntemi, tüm çalışanların performans çizgisinde yayılmasına olanak sağlar ve bu durum aracılığıyla sabit ve merkezi eğilim problemlerinden kaçınılmış olur. Fakat sıralama yönteminde çalışanların zaman içerisinde sayısal olarak farklılık göstermesiyle birçok çalışanın doğru bir şekilde değerlendirilmesi imkansıza yakındır. Sıralama yönteminde etkin bir sonuç elde etmek için çalışan sayısının daha az olduğu küçük işletmelerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sıralama yönteminin bir diğer dezavantajı ise çalışanlar arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koyamamasıdır (Bulut, 2003, 41).

İkili karşılaştırma yöntemi, işgören sayısının daha fazla olduğu işletmelerden ziyade değerlendirmenin basit ve geçerli şekilde gerçekleştirildiği bir yöntemdir. İkili karşılaştırma yönteminde, başarıyı değerlendirmek için işgörenler karşılıklı bir şekilde birbirleri ile kıyaslanır ve sıralanır. Bu kıyaslamada her ikilinin iyisini bulmak esas noktadır. Tüm işgörenler diğerleri ile karşılaştırılarak en fazla seçilen işgören tespit edilmeye çalışılır. En fazla seçilen işgören en yüksek performans ortaya koyan işgören olarak kabul edilir. İkili karşılaştırma yöntemi aracılığıyla işgörenlerin birbirleri ile kıyaslandığı özel bir değerlendirme tablosu hazırlanır ve tabloda birinci sütun ve satıra işgörenlerin isimleri sırayla yerleştirilir. Tabloya yerleştirilen isimlerden sütun ve satırlar matris şeklinde hazırlanır ardından her bir satırdaki işgören sütundaki farklı bir işgörenle ile kıyası gerçekleştirilir. Bu kıyaslama sonucunda en fazla seçilmiş olan işgören en başarılı işgören şeklinde ortaya konmaktadır (Dilsiz, 2006, 67).

3.4.2.1.(2). Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Ölçme ve değerlendirmeyi yapması planlanan kişilerin işgörenleri subjektif kararlar ile bir tarafta konumlandırmalarını bu sebeple de oluşabilecek olumsuzlukları gidermek maksadıyla zorunlu dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Zorunlu dağıtım yönteminde, olağan sıklık dağılımına elverişli bir sisteme ve önceden tespit edilmiş değerlendirmelere göre bir dağılım hedeflenmektedir (Öge ve Karasoy, 2018, 168).

Zorunlu dağıtım yöntemiyle işgörenleri belirli oranlarda gruplandırma yoluna gidilmekte ve değerlendirmeyi yapması beklenen kişilerin değerlendirmede bulunurken işgörenlerin bulundukları pozisyonlardan yükselmeleri için sahip olması gerektiği birtakım beceri ve özellikleri dikkate alınmaktadır. Beceri ve özellikler, değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin hata yapma oranını azaltma ve birçok etmenin faktör analizi ile göz önünde bulundurulması ile belirlenmiştir. Yalnızca iki etmenin değerlendirilmesi, işgörelere yalnızca bir pencereden bakarak değerlendirme açısından sıklıkla meydana gelen olumsuzlukları minimuma indirmeyi öngörmektedir (Tengelimoğlu vd., 2018, 409).

Zorunlu dağıtım yönteminin avantajlarına bakıldığında basit ve kolay kullanılabilmesi, değerlendirme yapacak kişilerin işgören kayırması ve lüzumsuz işgören korumasını önleyebilmesi, işgörenleri başarı etmenleri yönüyle çok yönlü değerlendirmesi yardımcı olmasıdır. Dezavantajlarına bakıldığında ise çalışan topluluğunun ciddi bir şekilde başarılı olsalar dahi üst yönetime %10'luk bir kesimin başarısız olarak gruplamaya itmesi ve ufak çaptaki çalışan topluluğunda gerçekleştirilmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Helvacı, 2002, 163).

İşgörenin gelişimi yönünden zorunlu dağıtım yöntemi sınırlı kalmaktadır. Hem değerlendirici kişi hem de değerlendirilen işgören, kullanılan metottan dolayı tam olarak istenilen davranışın tespitini yapmakta zorlanmaktadır. Ayrıca değerlendirmede uygulanan metodu, değerlendirilmekte olan işgörene anlatıldığında zorunlu dağıtım yönteminin dayandığı görüş kabul edilmeyebilir. Zorunlu dağıtım ölçeğinin oluşturulması üst seviye meziyet ve bol zaman gerektirse de bazı araştırmalar diğer değerlendirme yöntemleri ile karşılaştırıldığında zorunlu dağıtım yönteminin daha az yanlı olduğunu ortaya koymaktadır. Değerlendirmede bulunacak kişilerin elverişli olmadığını düşündükleri kıstaslarda karar vermeye itilmeleri, zorunlu dağıtım yönteminin daha geniş çapta uygulanamamasının bir sebebidir (Dilsiz, 2006, 70).

3.4.2.1.(3). Grafik Dereceleme ve Puanlama Yöntemleri

Grafik dereceleme yöntemi, işgörenlerin görevleri gerçekleştirdikleri esnasındaki bireysel başarılarını değerlendirmeyi hedeflemektedir ve işletmenin yalnızca bir fonksiyonunda bulunan ya da sayısı az olan küçük işletmeler adına elverişli olabilmektedir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir zaman diliminin sonunda

yöneticiden işgörenin görevi ile ilgili davranışları, görev ile ilgili sonuçları ve işgörenin kişilik becerilerinin sistematik bir puanlama tekniğiyle göz önünde bulundurmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005, 96). Kısacası grafik dereceleme yöntemiyle çalışandan ümit edilen performansın parametreleri ortaya konur ve liste şeklinde hazırlanır. Liste puanlama başarı skalası temel alınarak değerlendirmeyi yapan kişi tarafından doldurulması ya da işaretleme yapılmasıyla uygulanır (Öztürk, 2014, 64).

Örgütlerde en fazla tercih edilen performans değerlendirme yöntemlerindendir. Grafik dereceleme metodu ile işgören performansları birden fazla parametreyle ölçülmektedir. Grafik dereceleme yönteminin, işgören performansının nicelik yönünden değerlendirilmesi ihtiyacının olduğu koşullarda kullanılması isabet olacaktır. Montaj hattında görevini gerçekleştiren işgörenin iş başında nasıl bir performans ortaya koyduğu bu koşula örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte grafik değerlendirme metodunun kullanılmasında bazı problemler ortaya çıkabilir (İpek, 2010, 46-47):

- Performans değerlemede karşılaşılması olası olan halo ve boynuz etkilenmelerine yol açabilir.
- Performans açısından olumlu anlamda eleştiri oluşturmaz.
- Değerleme konusunda ciddi bir inceleme (derine inme) imkânı sunmaz.
- İşgörende “derhal verilen görevi bitirme” hissiyatını artırır.
- İşgörenlere tavsiyede bulunmaya yöneltmez.

Grafik değerlendirme metodu, yöneticilerin ortak fikirlerinin güçlenmesi, grafik dereceleme ölçeği sayesinde elde edilen sayısal verilerle ölçeğin çıktılarında faydalanılması ve işgörenlerin yöneticiler aracılığıyla birtakım farklılıklara göre gözlenip değerlendirilmesi gibi birtakım avantajlar da sağlamaktadır. Avantajları ile birlikte değerlemeyi yapacak insanları benzer olmayan özellikleri olması sebebiyle formdaki ifadeleri farklı anlamaları, yine farklı değerlendirmede bulunanların farklı bölümlerdeki işgörenlere yönelik performans değerlendirmelerinde bir bölümün etkisiz performans göstereninin etkili performans gösterenin önünde olmasına yol açması ve parametrelerin doğru belirlenememesi gibi dezavantajları da vardır (Aksoy, 2010, 41).

Grafik dereceleme yöntemi diğer performans değerlendirme yöntemlerinden daha kısa sürede uygulanabilmesi ve nicel anlamda bilgi aktarabilmesinin aksine değerlendirilmekte olan iş faaliyetine derinlik katmamaktadır (Robbins vd., 2016, 176).

Puanlama yöntemi, önem arz eden parametrelerin sıralanarak puan dağıtmaya yönelik bir uygulamadır. Uygulama safhasında başarılıdan başarısza kadar isimlendirilen bu yöntemde belirlenmiş olan parametreler 5 kıstasa göre listelenmektedir. Geometrik ve aritmetik diziler ya da minimum veya maksimum ağırlıklandırmalar kullanılarak puan dağıtma gerçekleştirilebilir. Bu yöntemin diğer yöntemlerde olduğu gibi belirli avantajı ve dezavantajı da bulunmaktadır. Elde edilen çıktıların zorluk çekmeden incelenebilmesi bu yöntemin avantajını göstermektedir. Öte yandan puan dağıtmanın önemli yetenekler gerektirmesi ve farklı etkenlerin yöntemin

geliştirilmesinde zorluk yaratabileceği de dezavantajları arasında sayılabilir (Eraslan ve Algün, 2005, 96-97).

Tablo 3.2. Grafik Dereceleme Yöntemi Örneği (Öztürk, 2014, 64).

İşgörenin Adı:	Mehmet G.	Ünvanı:	Uzman Yrd.		
Bölüm:	İ.K.	Değerlendirici:	Kamil K.		
Tarih:	01.01.2013				
Belirtilen derecelemeye göre uygun olan rakamı işaretleyiniz. 5:Peki 4:İyi 3:Orta 2:Ortaya Yakın 1:Zayıf					
Performans Kriterleri	Derecelendirme				
	1	2	3	4	5
Teknik Bilgi			X		
Öğrenme Yeteneği				X	
İşbirliği Yeteneği				X	
Beşeri İlişkileri				X	

3.4.2.1.(4). Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi veya tekniği, performans değerlendirme yöntemlerinde davranış temelli olarak diğerlerinden daha sistematik hareket eden bir yöntemdir. Kritik olay yönteminde işgörenin görevini ifa ettiği sırada ortaya çıkması muhtemel olan isteğe bağlı veya bağlı olmayan davranışların yöneticiler aracılığıyla kayıt altına alınması söz konusudur. İşgörenin görev sırasında sergilediği davranışlar kritik anlar/olaylar olarak adlandırılmaktadır. Kayıt altına alınana kritik anlarla ilgili ortaya konan çalışmalar kavrama, yargı, yaratıcılık, kontrol, öğrenme ve anımsama meziyeti gibi bir takım fiziksel veya zihinsel özelliklerle alakalı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışmalar, işgörenin görevi sırasında sergiledikleri girişimcilik, verimlilik, güvenilirlik, dürüstlük ve örgütü kabul etme gibi birtakım alışkanlık ve davranışlarla da alakalı olduğunu da savunmaktadır (Dilsiz, 2006, 81). Kritik olay yönteminde işgöreni değerlendiren kişi, işgörenin başarılı veya başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalarını göz önüne seren birtakım tutumlarını kayıt altına alarak örnekler oluşturmaktadır. Bu örnekler, işgörenin performansını açıklayan ve değerlendiricinin ilgisini çeken ciddi veya kritik olayları içermektedir. Ardından işgörene değerlendirici kişi tarafından önceden toplanmış olan kritik olaylar hakkında bir dönüt yani feedback sağlanmaktadır. İşgörenin karakteristik özelliklerinin yanı sıra işgörenin görevini gerçekleştirirken ortaya koyduğu net davranışlar ön planda tutulmaktadır. Kayıt altına alınan kritik davranışlar gruplara ayrılarak değerlendiriciye aktarılır ve ardından işgörenin performansı ölçülmektedir. Dolayısıyla kritik olay yöntemi, işgörenin eksiklerini nasıl

giderebileceği ile alakalı görüşlerin iletilmesinde ve işgörene açıklama yapılması konusunda kolaylık sunmaktadır (Öztürk, 2014, 65). Kritik olay yöntemi bazı dezavantajlar doğurmaktadır. Dezavantajlardan belki de en önem taşıyanı bir çalışanın işini gerçekleştirdiği sırada değerlendirmede bulunan kişi tarafından devamlı olarak gözlemlenmesinden huzursuzluk duyacağıdır. Bir diğer dezavantajı ise toplanan kritik olayların işgörenlerin performanslarında nasıl etkili olduğunun saptanamamasıdır (Helvacı, 2002, 165).

3.4.2.1.(5). Davranış Değerleme ve Kontrol Listesi Yöntemleri

Davranış değerlendirme yöntemi, hem davranışsal beklenti hem de davranışsal gözlem olmak üzere iki metottan oluşmaktadır. İlk olarak davranışsal beklenti metodundaki değerlendirmede, değerlendiriciler işgörenleri karakteristik özelliklerinin yanı sıra görevlerinin doğurduğu bir takım gereklilikleri ne derecede ortaya koyduklarını tespit etmeye yöneliktir. Davranış değerlendirme yönteminin diğer bir metodu olan davranışsal gözlem metoduysa, davranışsal beklenti metodunun sunmuş olduğu birtakım dezavantajları gidermek için oluşturulmuştur. Davranışsal gözlem metodunun davranışsal beklenti metodundan ayıran özelliği işgörenin birden fazla performans kriterlerinden ümit edilen kritik olayları da barındıran birden fazla seçenekli tutumların tespit edilmesinin yanı sıra değerlendirmede bulunan kişinin gerçekçi görüşlerine dayalı olmasıdır. Davranışsal değerlendirme yöntemlerinin en doğru uygulanacağı koşullar, performansın nicel anlamda ölçülebileceği veya üretim hacimleri açısından tespitinin kolay olabileceği koşullardır (Aygın, 2007, 23-24).

Kontrol listesi uygulaması, değerlendirmede bulunan kişinin işgörenin yetkinliklerini ve performansını adeta birinci sınıf bir sözle değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Performans kavramının en kritik ve gözlemlenebilir taraflarını kontrol listeleri barındırmaktadır ve dolayısıyla kontrol listesi gibi anahtar unsur görülebilecek kavramın düzenlenmesi ancak performansın tüm önemli taraflarının bilinmesiyle olacağından itinalı bir iş analizi gerekmektedir. Kontrol listesi kağıdı üzerinde ölçülmesi planlanan faktörler ve vasıflar olumlu veya olumsuz belirleyici sıfatlandırmalarla performansı ölçülecek işgörenin sayılan hususlar dahilinde görevini nasıl gerçekleştirdiği irdelenir. Performans ölçümünün sonucunda işgörene verilen olumlu anlamdaki damgaların sayılmasıyla puanlar oluşturulur. Kontrol listesi yönteminin kullanılması ve geliştirilmesi kolaydır. Fakat kontrol listesi yönteminin dezavantajları yöntemin kullanılırken işle alakalı tüm davranışların kademelerinin aynı öneme sahip olmasının farz edilmesi ve yalnızca hızlı bir şekilde yapılan gözleme dayalı kararların alınmasına sebebiyet vermesidir (Dil, 2005, 46).

3.4.2.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Küreselleşmenin rol oynamasıyla çalışanları adeta ticari bir araç şeklinde düşünen ve onların duygusal yönlerini bir tarafa iten performans değerlendirme metotları, beklentilere cevap verememiş ve iş hayatında sürekli olarak değişkenlik gösteren hem çalışan hem de müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hareket edememesiyle modern performans değerlendirme yöntemlerini ortaya çıkarmıştır (Keklik, 2018, 77).

Bu araştırmada modern performans değerlendirme yöntemlerinin sınıflandırılması Üzümlü ve Uçkun (2018) ile Çelik vd.'nin (2016) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu sebeple modern performans değerlendirme yöntemleri; amaçlara göre değerlendirme yöntemi, 360 derece değerlendirme yöntemi, dengeli sonuç kartı (balanced scorecard) yöntemi, yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi, takım bazlı değerlendirme yöntemi ve özel rehberlik yaklaşımıyla değerlendirme yöntemleri olarak açıklanabilir.

3.4.2.2.(1). Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Yöntemi

İlk olarak Peter Drucker tarafından ortaya atılan amaçlara göre yönetim planlama, personel değerlendirme, yönetici geliştirme, kararlara katılma, motivasyon ve ödüllendirme gibi birden fazla önemli faktörü barındırmaktadır. Bir performans değerlendirme yöntemi veya aracı şeklinde 1960'ların ilk dilimlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Amaçlara göre performans değerlendirmeyeyle hedeflenen amaçlara nasıl erişebildiklerini tespit etme amacıyla bazı zaman aralıklarıyla hem yöneticilerin hem de çalışanların performans ölçümleri yapılabilir (Şimşek ve Çelik, 2016, 243).

Amaçlara göre performans değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim kavramının işgören performansını ölçmesine dayalı olmakla beraber, liyakat sahibi karakterler veya bireysel özelliklerle değil, belirlenen hedeflere ve beklenen çıktılara bağlı olarak uygulanmaktadır. Amaçlara göre performans değerlendirme yönteminin etkin performans gösterebilmesi adına dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde amaçlara göre performans değerlendirme yöntemi uygulanırken karşılaşılan bir arıza ile yöntem olumlu sonuç vermeyecektir. Dolayısıyla amaçlara göre performans değerlendirme yönteminde göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar şunlardır (Bulut, 2003, 61):

- Görevler paylaşılmalıdır.
- Doğru iletişim sağlanmalıdır.
- Özgürce davranma olanağı sunulmalıdır.
- İşgörenler bir takım amaçlardan yükümlü olacak şekilde amaçların dağıtımı sağlanmalıdır.
- Amaçlar net bir şekilde belirlenmelidir.
- Amaçlar zincirleme şeklinde olmalıdır.

- İşgörenler, kendilerinden beklenen görevlerin uygulanması hususunda içten davranmalıdır.

Amaçlara göre yönetimin temel fayda ve sakıncaları şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2016, 246-247):

- Bireysel performansın üstün bir şekilde görünmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel iletişimin ilerlemesine katkıda bulunur.
- Planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha da işlevselleştirir.
- Kişisel hedefler ve gelişmiş bir örgütün aksine amaçlara yönelik yönetim biçimini benimsemektedir.
- Amaçların gereğinden fazla önemsenmesiyle örgütün uzun vadeli planlamalarının bir tarafa atılmasına neden olabilir.

3.4.2.2.(2). Özel Rehberlik Yaklaşımı ile Performans Değerlendirme Yöntemi

İnsanlara bilgi ya da kabiliyet aşılacak esaslı bir geliştirme metodu olan özel rehberlik veya bir diğer adıyla coaching, etkili bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu felsefeyle işgörenlerin performans problemlerine sebebiyet verebilen tutum ve davranışların işgörenlerin görevlerinin gereklilikleri ön planda tutularak performans problemlerinin giderilmesi ve iyileştirilmesi unsurları doğmaktadır. Özel rehberlik metoduyla performans değerlendirme yöntemi ve klasikleşmiş performans değerlendirme yöntemleri arasında bir takım farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklardan birisi de klasikleşmiş performans değerlendirme yöntemlerinin işletmelerin önceden belirlenmiş zaman aralıklarında işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi olurken özel rehberlik metoduyla performans değerlendirme yöntemi, herhangi bir zaman dilimi gerektirmemekle birlikte iyileştirme, geliştirme ve düzeltme faaliyetlerini içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel rehberlik metoduyla gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, işgörenlerin kabiliyetlerinde ilerleme sağlamak, onlara bireysel anlamda gelişim kazandırmak, işletmedeki komplike görünen işleri becermek gibi uygulamaları içermekle beraber işgörenlerin görevleri başlarında gözlemeyi, yargılamayı ve elde edilen çıktılarla dönütleri sağlamayı da içerir (Çelik vd., 2016, 46).

3.4.2.2.(3). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların hem iş ile ilgili ilerleme sağlamaları hem de gelişim göstermeleri adına modern performans değerlendirme yöntemleri arasında geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin başka bir seçeneği gibi karşımıza çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, bireysel ve takım amaçlarını işletmenin amaçlarıyla bağdaştırarak aralarında kuvvetli bir bağ oluşturmak, tasarlanan görevlerin doğru biçimde uygulanmasını

sağlamak ve örgütün birlikte çalışmasına yardımcı olmak gibi amaçları bulunmaktadır. Dolayısıyla 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle başta çalışan olmakla beraber üstün, astın ve müşterilerin geri bildirimleri sonucunda başarının yakalanacağı öngörülmektedir (Ardıç vd., 2009, 41).

360 derece performans değerlendirme, işgörenin performansının, müşterilerden alınan raporlar, işgörenin hem iş arkadaşlarından hem de üst yönetimden aldığı geri dönüşler aracılığıyla elde edilen bilgilerle performansın özel olarak tespit edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Arslan vd., 2016, 80). 360 derece performans değerlendirme yöntemini, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran hususlar, birden fazla kaynaktan geri bildirimler alınabilmesi ve çalışanın şuanda ki performansının yanı sıra ilerleyen zamanlarda ortaya koyması sürpriz olmayacak gizli bir performansın tespit edilebilirliğinin bulunmasıdır (Gümüştakin vd., 2010, 2-3).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, değerlendirilen bireyin performansı hakkında, çalışma arkadaşları, amirleri, müşteriler ve tedarikçiler olarak bazı kaynaklardan alınan ölçütler neticesinde işgörene geri dönüşün sağlanmasıyla işletmelerde uygulanmaya başlanan yaygın ve güncel bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Pfizer, Nokia, UPS, DuPont, Exxon Mobil ve General Electric gibi şirketlerin neredeyse %90'unda bu yöntem tercih edilmektedir. Çoğu yönetici, işgörenlerin yaptığı işlerle onların birbirlerinin performansının nasıl ölçüldüğü konusunda bilgi sahibi değillerdir ancak 360 derece yönteminin işletmelere birçok katkı sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle elde edilen çıktılar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarla personel güçlendirme, etkin geri besleme, değerlendirme sırasında kişisel etmenlerin düşürülmesi ve örgüt içerisinde liderliğin sağlanması gibi pozitif faydalar sağladığı sonucu görülmüştür. 360 derece performans değerlendirme yöntemi örgüte geniş çapta bakış açısı sağlamakla birlikte uygulanabilmesi konusunda ciddi zaman gerektiren bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins vd., 2016, 177).

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanması esnasında birtakım problemler veya yanlışlıklar ortaya çıkabilir. Bunlar (Öztürk, 2014, 129):

- Bilgi eksikliği,
- Teknik hakkında gerçekçi olmayan ümitler,
- Dizayn esnasındaki sorunlar,
- Eğitim ve süreç hakkında bilgisizlik,
- Materyallerde savurganlık ve bilgi girişinin vermiş olduğu maliyet,
- Yöneticinin de değerlendirilmesiyle yöneticinin baskıda hissetmesi gibi durumlardır.

Tablo 3.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklılıklar (McCarthy ve Garavan, 2001, 10).

<i>Kriterler</i>	<i>Klasik Performans Değerlendirme Sistemi</i>	<i>360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi</i>
Amacı	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim gereksinimleri hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Bilginin kaynağı	Gözetmen veya yönetici olarak tek bir değerlendirici vardır.	Astlar, müşteriler, tedarikçiler, aynı meslek gruplarındaki işgörenler gibi birden fazla değerlendirici vardır.
Geribildirim kimliği	Geribildirim kimliği belirlidir.	Geribildirimler değerlendirici grup tarafından toplandığından bireysel kimlikleri belirli değildir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipi olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimini istenen boyutlara göre yapılır.
Değerlendirme yöntemleri	Likert ölçeği ile birlikte nitel değerlendirmeler de bulunur.	Likert ölçeği ile nicel veriler toplanır.
İnsan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle ücretlendirme görev tasarımı terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişim için kullanılır.
Sürecin felsefesi	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Değerlendirme yılın belli zamanlarında yapılır.	Değerlendirme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Çalışanlar	Örgütteki tüm çalışanlar hedeflenmektedir.	Yönetimsel pozisyondaki çalışanlar hedeflenmektedir.

3.4.2.2.(4). Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) Performans Değerlendirme Yöntemi

Dengeli sonuç kartı performans değerlendirme, fiziksel (finansal) ölçülerin de yanı sıra işletmelerin önceki yıllardan elinde bulundurdukları bilgilerle hisse sahipleri, müşteriler, müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılığı gibi etmenlerin göz önünde bulundurularak ileriye dönük işletme içi uygulamaların iyileştirilmesi ve değişime adapte olunabilmesi adına yapı, birey ve işletme içi teknikler doğrultusunda bilişsel faktörleri (öğrenme ve gelişme) temel almakta, aynı zamanda hem öğrenme ve gelişme gibi faktörlerin değerlendirmesini yapan hem de ahenk ve bütünleşmenin yerleşmesi adına stratejik feedbackler oluşturan, bilgiden strateji elde etmeyi ve elde edilen stratejiyi entegre edilebilir sağlamayı görev edinen bir performans tespit aracı ya da bir yönetim metodudur (Örnek, 2000, 259).

1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından yayınlanan “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” makaleyle ilk olarak alan yazına konu olan “Balanced Scorecard” modern performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak alan yazında incelendiğinde Türkçe’ye çevrilmesinde farklı fikirlerin oluşması sebebiyle birçok isimlendirmelerle görmemiz mümkündür. Bu isimlendirmeler “denge kontrol paneli”, “performans karnesi”, “başarı karnesi”, “puan kartı”, “dengeli performans değerlendirme tablosu” ve “dengeli sonuç kartı” olarak karşımıza çıkmaktadır (Savsar, 2014, 54).

3.4.2.2.(5). Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Çiftçi ve Öztürk (2013, 157) yetkinlik kavramını, “bir işin yüksek performansla gerçekleşmesi sırasında kişinin bilgi ve becerilerini tutarlılık gösterecek şekilde birleştirdiğinde ortaya çıkan gözlemlenebilir davranışlar” olarak tanımlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında son zamanlarda araştırmacılarda merak uyandıran yetkinlik olgusu; bilgi, beceri, tutum, güdü ve davranışlar olmak üzere bir takım öğeleri içine almakla beraber üst düzey performansla da yakın ilişkilidir. Hem uzun vadede rakiplerine üstünlük sağlaması hem de işletme içerisinde işgörenlere aracı görevi görmesiyle yetkinlikler, dünya çapında kabul görmüş felsefelerle de konu olmasıyla hayati durum arz etmektedir. Bu yüzden işletmeler yetkinlikleri, büyük bir mecrada gösterebilmek adına birbirinden ayrılan insan sermayesi güçlendirmekle çaba harcayabilirler (Akyol ve Budak, 2013, 156).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmeyle örgüt içerisinde birey, görevini doğru bir şekilde gerçekleştirebilmesi amacıyla kendisinde var olan bilgi ve beceriyi temel alarak yetkinliklerinin ölçülmesine odaklanmaktadır. Bir işletmede lider veya yöneticinin bilgiye dayalı karar alması gerektiren hususlarda yetkinlikleri esas alan bu yönteme genellikle gidilmektedir (Çolakoğlu, 2005, 142). Eğer bir örgüt içerisinde yetkinliği temel alan bir yönetim yapısı inşa edilmiş ve buna göre hareket edilmekteyse yetkinlik esaslı bir performans değerlendirme yöntemine başvurulması uygun olabilir (Üzüm ve Uçkun, 2018, 262).

3.4.2.2.(6). Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Takım bazlı performansın değerlendirilmesi konusu yönetim alanına yeni girmiş olmasına rağmen takım unsuru ve takım işbirliğinin yönetim alanında popüler hale gelmesi eskilere dayanmaktadır. Takım bazlı değerlendirme sisteminin, işgörenleri rekabetin aksine ekip ruhu, takım çalışması ve yardımlaşmaya sevk etmesi bu yöntemin temel özelliklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla günümüzde işletmelerin takım esaslı örgütleri tercih etmeleriyle takım bazlı performans değerlendirme gündeme

gelmektedir. Takımların performansları kendilerinin enerjilerine bağlı olmamakla birlikte takımların büsbütün bir yapı olarak değerlendirilmesi zordur. Dış faktörler, takımın fonksiyonları, işletme politikaları ve farklı örgütlerle yapılan işbirlikleri, takımın performansını pozitif veya negatif olarak etki edebilir. Bu sebeple takım çalışmalarında işgörenlerin bireysel performansları ve takımların performansları dikkatli bir şekilde ayrı olarak ele alınmalıdır. Bireysel performansların ölçümü yapılırken göz önünde bulundurulmuş faktörlerin bir bölümü, davranışları kapsarken bir bölümü de doğrudan iş bölümünü kapsamaktadır. Davranışlar, takım çalışmasında performansın tanımlanmasında bulunmaktadır. Sonuç olarak sahiplenme, iletişim, başarıma arzusu gibi faktörler gözlenmektedir (Çelik vd., 2016, 47-48).

3.4.3. İşgören Performansı Değerlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme sisteminin insan unsurundan koparılamaz olması, sistemin doğru bir şekilde ilerlemesine ve insan davranışlarına olumsuz etki edebilecek faktörlerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Performansın tespit edilmesi problemi, teknik olarak önemli ölçüde tedavi edilebilirken performans değerlendirme planlamasında olumsuz birçok etki ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda değerlendirmede bulunan kişilerde olması beklenen iş bilgisi, gözlem kabiliyeti, işgören bilgileri ve karar verme yetkinlikleri bazı durumlarda problem yaratabilecek unsurlardır ve performans değerlendirme sistemine etki edebilmektedir. Bu tip problem yaratabilecek unsurların giderilmesi adına örgüt yapısını inşa edenlerin etkin olarak gözlem yapması doğru olacaktır (Çapraz, 2013, 5406).

Birçok performans değerlendirme tekniğinin ortaya çıkmasının arkasında yatan en önemli sebeplerin başında değerlendirmeye konumundaki kişilerin performans ölçümü yaparken gerçekçi ve önyargısız bir tavırda olacaklarının varsayımıdır. Fakat performans değerlendirme gerçekleşirken değerlendirmeye kişilerin sistemin özelliklerini bilememekten ve doğru tanımlamaktan kaynaklı olarak birtakım hatalar doğması, performans sisteminin etkinliğine ciddi derecede etki etmektedir. Sistemin doğru tanımlanmaması, eldeki bilgilerin yeterli olmaması ve değerlendiricilerin özensiz davranışları neticesinde oluşan hataların ortadan kaldırılmasında en etkili yöntemlerden biri de eğitimidir. Dolayısıyla hataların nelerden kaynaklandığı ve minimuma indirmek amacıyla nasıl çözümler geliştirileceği hayati bir meseledir (Dilsiz, 2006, 112).

Ahmad ve Bujang (2013, 7) 21. yüzyılda işgören performansı değerlendirmede karşılaşılan sorunları genel olarak şu şekilde açıklamaktadır:

- İlk olarak işgören performansı değerlendirmenin gerçekleştirilmesindeki temel kısıtlardan biri de performans değerlendirmenin adil bir şekilde sonuç vermesidir. Değerlendirmede bulunanlar, işgörenlerin performanslarını değerlendirirken zorluk yaşayabilirler. Bunun sonucunda işgörenlerin bireysel

performanslarının doğru bir şekilde ölçülememesi durumu memnuniyetsizlik doğurabilir.

- İşgören memnuniyetsizliğine neden olan etmenlerden bir tanesi de değerlendirici kişilerin performans değerlendirme konusu hakkında yeterli düzeyde bilgi ve beceri sahibi olamamalarıdır. Dolayısıyla yetersiz bilgi ve beceri, performans değerlendirme sürecini etkilemekle beraber adaletsizlik, önyargı ve güvensizlik oluşturabilir.
- İşgören performansı değerlendirmedeki bir diğer sorun ise özel ve kamu sektöründeki işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesindeki öznellik sorunudur. Performans değerlendirmenin öznel oluşu, işgörenlerin performans değerlendirmeye olan desteklerini ortadan kaldırır. Bu sebeple performans değerlendirme amacını yansıtamamaktadır.
- İşgören performansı değerlendirme örgütün kültürüne uygun bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bazı araştırmalar, uluslararası işletmedeki bir yöneticinin kültürel etmenlere bağlı olarak küresel faaliyetlerde doğru yapıyı inşa etmesi gerektiği vurgusunu yapmaktadır.
- İşgören performansı değerlendirmede son zamanlarda işgörenler ve işletmenin dış çevreleri tarafından değerlendirmede bulunan kişinin adaleti, doğruluğu, bilgi ve becerisi gibi birçok konuda eleştiri ve yoruma sahiptir.

Performans değerlendirmedeki sorunlardan biri örgüte uygun olmayan ya da gereğinden fazla mühendisliğin eseri olan bir yapı olabilir. Fakat esas sorun insan kaynakları departmanındaki kişilerin performans değerlendirme ve yönetme konusunda yeteri derecede bilgi ve beceri sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak; performans değerlendirme aşamalarını geliştirme doğrultusunda titiz davranmak, performans yönetiminin amacı ve önemi ile ilgili detaylı bilgi sahibi olmak ve performans yönetimindeki supervisorların performans yönetimi konusu ciddiye almaları, performans değerlendirme uygulamalarında etkili olmaktadır (Armstrong, 2017, 156).

Alan yazının incelenmesi sonucunda işgören performansı değerlendirme sürecinde en sık karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Halo ve horn etkisi,
- Yakın zaman etkisi,
- Önyargılar,
- Ortalama puan verme (Merkezi Eğilim)
- Kontrast hatası,
- Katılık ve hoşgörü hatası
- Benzeşim hatası,
- Tek yönlü ölçüm ve diğer hatalardır.

3.4.3.1. Halo ve Horn Etkisi

Halo etkisinde bir işgören, her ortamda aynı derecede değerlendirilmektedir. İlk izlenim, diğer işgörenleri değerlendirmede farklı kriterlerin önünde halo etkisinden bahsedilir. Eğer bir kişi tek bir özelliği açısından değerlendirilerek dikkate alındıysa, farklı özellikleri de aynı ölçüde dikkate alınır (Şimşek vd., 2015, 108). Halo etkisi, yeteneği belirli olan bir işgöreni anormal biçimde diğer özelliklerini de yüksek ya da düşük olarak değerlendirme eğilimidir ve alan yazında bu şekilde kavramsallaşmıştır. Örneğin, çok nadir devamsızlık yapan bir işgören, yönetici tarafından farklı çalışma bölümlerinde üst seviyede değerlendirebilir. Diğer bir deyişle halo etkisi, bir insana yönelik gözlemlerimizin o insanın diğer nitelikleri üzerindeki gözlemlerimize izin verme eğilimidir. Yöneticiler sıklıkla, değerlendirdiği insanla samimi ilişkiler kurduğunda, fazla katı davranışlar sergilemek istemediğinde, işgöreninin performansından memnun olduğunda veya kişisel duyguların performans değerlendirmeyi etkilemesine izin verdiğinde halo etkisiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar popüler hatalardır ve çözüme kavuşturulması epey zordur. (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 290).

Halo etkisinin zıttı olan horn yani boynuz etkisindeyse, değerlendirmede bulunan kişi, işgörenin performansı iyi olmasına rağmen düşük puan verebileceği anlamını taşımaktadır. Daha da açıklamak gerekirse horn etkisinde üst düzeydeki bir yönetici, etkili performans sergileyen bir işgörenine devamlı performansını negatif olarak algılama eğilimi içerisindedir. Hale ve horn etkileriyle başa çıkmak adına; performansı negatif değerlendirilen işgörenin performansının bu şekilde değerlendirilmesinin altındaki sebebini ortaya çıkarmak ve performans değerlendirme konusunda eğitimler vermek gereklidir (Uyargil, 1994, 74).

3.4.3.2. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan biri de yalnızca işgörenin son zamanlardaki performansına odaklanmaktır. Örneğin, bir yönetici bir işgörenin yıl bazındaki performansını değerlendirirken son üç ayını esas almamalıdır. Dolayısıyla işgören performans değerlendirilmesi bütün dönemi kapsamalıdır. Değerlendirme, bütün bir performans değerlendirme süreci esnasında sık sık sergilenen tutumları görmezden gelip en son tutumdan etkilenmektedir (Esfahani vd., 2014, 37). Normal bir performans değerlendirme, bir işgörenin tüm değerlendirme dönemi boyunca (sıklıkla altı aydan bir yıla kadar) performansı hakkında elde edilen bilgilerle ilişkin olmalıdır. Fakat çoğu kez değerlendiriciler işgörenin yakın dönemdeki performansını daha önce ortaya koyduğu diğer performanslarından önde görecektir. İşte bu duruma yakın zaman etkisi denmektedir. Bir işgörenin performansını değerlendirirken bütün olarak performansını esas almamak değerlendirmenin sonucunu

yanıltabilir. Merkezi eğilim, hale etkisi, katılık veya hoşgörü ve yakın zaman etkisi işgörenlerin performanslarının doğru değerlendirilmemesine sebebiyet verir. Davranış değerlendirme ve amaçlara yönelik yaklaşımlar başta olmak üzere sonuç odaklı değerlendirme sistemleri de bu tip performans değerlendirme sorunlarını minimuma indirmeye yardımcı olur (Lunenburg, 2012, 8-9).

3.4.3.3. Ön Yargılar

Performans değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi adına sistemin gerekli kıldığı koşullardan bir tanesi de ön yargıdan uzak durulması koşuludur. Değerlendiriciler neticede birer insandır ve performans değerlendirme süreçlerinde ön yargılarından arınmaları kolay değildir. Bu tip durumlarda değerlendiriciler, oluşan adaletsizliği minimuma indirmek için uğraşırlar. Dolayısıyla iş profesyonelliği, performans değerlendirme sürecinin güvenilirliği adına kritik rol oynamaktadır (Ahmad ve Bujang, 2013, 6). Ön yargı birden fazla ölçüde verimsizliğe sebebiyet verebilir. Ayrımcılığa uğradığını düşünen işgörenler işten ayrılabilir ve sonuç olarak işletme hem insan sermayesi hem de finansal olarak kayıplar yaşayabilir. İşgören açısından bakıldığında ön yargı ciddi anlamda üst düzey bir performansı kayırmacılıktan ayırt etmeyi engeller. Aynı zamanda işgöreni izleme aşamasında ön yargı adeta bir tür parazit şeklindedir. Bu durum işgörenlerde performans ve moral düşüklüğüne yol açmaktadır. İşletmeler prim sistemi oluşturarak işgörenlerin performanslarını tekrar artırmayı deneyebilir fakat burada ön yargı devreye girerek işletme içerisinde ücret eşitsizliğini doğurabilir. Dolayısıyla ön yargı parasal anlamdaki ödüllerde de ortaya çıkabilir (Prendergast ve Topel, 1993, 359).

3.4.3.4. Ortalama Puan Verme (Merkezi Eğilim)

Değerlendirici bazı kişiler, işgörenleri çok yukarda ya da çok aşağıda değerlendirme konusunda istekli olmayabilirler. Değerlendiriciler işgörelere karşı çok katı davranmak istemezler ve dolayısıyla değerlendirme aşamasında işgörelere çok aşağıda bir not vermeyecekleri gibi değerlendirme aşamasında işgörelere çok yukarda bir notu da layık görmeyebilirler. Değerlendiricinin bu davranışı sonucunda ortalama puan verme hatası ya da merkezi eğilim hatası meydana gelecektir (Lunenburg, 2012, 8). Ortalama puan veya merkezi eğilimde her bir işgöreni liyakat esas alınarak değerlendirmenin aksine her işgöreni ortalama derecede değerlendirme eğilimi söz konusu olmaktadır. “Mükemmellik” ve “gelişme ihtiyacı” kavramları bir tarafa itilir. Dolayısıyla “gelişme ihtiyacı” faaliyetleriyle hareket eden değerlendiriciler işgörelere ileişimde bulunmaktan kaçınmayla birlikte popülaritelerini korumak için çaba sarf ederler (Deb, 2008, 127).

3.4.3.5. Kontrast Hatası

Üst yönetim olarak değerlendircilerde, tüm işgörenlerin performansının değerlendirilmesi sorumluluğu bulunmaktadır. Eğer yöneticiler bir işgörenin performansını işletme standartlarının aksine öteki işgörenlerle kıyaslarsa kontrast hatası meydana gelmektedir. İşgörenler kıyaslamalı bir şekilde sıralanırken işletme standartlarını geçseler dahi sıralamada bir işgören alt sıralarda bulunmalıdır. Buradaki problem işgörenden değil işletme standartlarından ya da hedeflerinden kaynaklıdır. İlk olarak puanlanan işgörenler son olarak performansı değerlendirilenlerden daha fazla puanlandırılır ve değerlendirmeler arası genişlik ne kadar fazla olursa etki de o kadar fazla olmaktadır. İşgören seçme ve görevlendirmelerde bu konu kritik duruma sahiptir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 292).

3.4.3.6. Katılık ve Hoşgörü Hatası

Katılık hatası, değerlendircilerin işgörenlerin performanslarını değerlendirirken fazlasıyla sert davranma eğiliminden oluşmaktadır. Katılık hatası, yöneticinin karakteristik özelliğinden, tecrübesinden olmak üzere performans ölçümlerinin gerçeği yansıtmamasından kaynaklı olabilir. Bu durumlardan kaynaklı katılık hatalarında işgörenlerin performansları değerlendirici tarafından daha düşük ölçülmesine sebep olmakla birlikte ayrıca üst düzey performans sergileyen işgörenlerde ise öfke ve hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin performanslarını adil bir şekilde değerlendiren değerlendirciler ile belirli bir grupta çalışan değerlendirciler arasındaki yüksek ücret farklılıkları da moral bozukluğu oluşturmaktadır. Bazı değerlendirciler işgörelere kendilerini onlara iyi bir yönetici olarak gösterme ve çatışmalardan kaçınma eğilimi içerisindedirler. Dolayısıyla çatışmalardan kaçınmak amacıyla değerlendircilerde aşırı hoşgörü davranma eğilimi başlamaktadır. Değerlendirciler, işgören performansını olduğundan yüksek görüp yüksek puanlandırırlar. Bu özellikteki değerlendirciler, işgörenlerin performansları ile ilgili zayıf yönlerini vurgulama konusunda isteksiz davranırlar (Deb, 2008, 127).

3.4.3.7. Benzeşim Hatası

Benzeşim hatasında değerlendirciler işgörenlerin performansını değerlendirirken kendileri ile aynı tutumu gösteren işgörenleri layık olduğundan fazla puanlamaktadır. Bu durumun aksine hatasız, doğru tutum gösteren işgören yöneticiden farklı tutum içerisinde de olsa düşük puanlanmaktadır. Çalışmasını titiz bir şekilde sürdürmeyi ilke edinen bir yönetici aynı tutumdaki bir işgörenini performansı yeterli olmasa dahi yüksek puanlandırılabilir. Bu durumun tersi olarak işinde titiz olmayan fakat performansı yüksek olan işgörenini ise düşük puanlandırılabilir. Bu durum

benzeşim hatasına örnektir (Çelik vd., 2016, 49). Eğer işgörenler kendilerine tanımlanmış olan görevlerini yöneticiler ile aynı tutumda ya da aynı aşamalarda gerçekleştirirlerse yöneticiler bu durumu bazen pozitif olarak değerlendirirler (Esfahani vd., 2014, 37).

3.4.3.8. Tek Yönlü Ölçüm ve Diğer Hatalar

Genel olarak işgörenlerin uğraşacağı işler görev tanımlamalarında yer almaktadır. Bir yönetici işgörenin performansını tek bir değişkene göre değerlendirdiği takdirde problem yaşanacaktır. Eğer yönetici tek bir değişkene bağlı kalıp ona göre bir performans değerlendirmesi gerçekleştirirse işgörenler uğraş verdikleri işin yalnızca önemli bölümünün bu değişkene bağlı olduğu yanılgısı içine girerler. Dolayısıyla diğer görevler işgören gözünde çok önemli olmayacağı gibi performans değerlendirme de doğru bir şekilde gerçekleşmeyecektir (Çelik vd., 2016, 50).

Üst yönetimden ya da müşterilerden performans değerlendirme aşamasında olan bir işgörenin yalnızca bir özelliği hakkında fikir alınması tek yönlülüğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla işgörenin sadece bir tarafının tek bir unsurla değerlendirilmesi, performans değerlendirmede doğru sonuç vermeyecektir. Performans değerlendirmede esas amaç işgöreni bütün özellikleri ve yönleri ile ele alarak performansını değerlendirmektir (Helvacı, 2002, 161). Fazla görev tanımlamalarından ya da verilen görevlerin baştan savma uygulanmasından ötürü teknik hatalar meydana gelebilir. Dolayısıyla aşırı resmiyet ya da yöntemler gerektiren performans ölçümleri yorgunluklara sebebiyet verebilir (Aktan, 2009, 42). Bir diğer performansa etki edebilecek algılama sorunu ise “self-fulfilling prophecy” olarak bilinen kendi kendini yontan kehanettir. Herhangi bir işgören, işinden olacağı korkusu ve kaygısıyla etrafında gelişen olayları negatif algılayabilir. Bunun sonucunda işgörenin performansı giderek düşürebilir ve nitekim işini kaybedebilir (Şimşek vd., 2015, 109).

4. YÖNTEM

Bu başlık altında sırası ile araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmadaki veri toplama yöntemleri ve araçları ve son olarak araştırmanın modeli ve hipotezleri yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Misyonlarını gerçekleştirme amacıyla örgütler birtakım uygulamalar geliştirirler. Örgütlerin geliştirdiği uygulamalar, işgörenlerin performanslarında örgütsel ve bireysel açıdan kritik rol üstlenebilmektedir. Diğer yandan işgörenlerin göstermiş olduğu etkin ve verimli üstün performansla örgütlerin başarısı paralellik göstermektedir. Sözgelimi örgütsel başarının ölçütlerini belirleyebilmek adına işgörenlerin performanslarının tespiti ve değerlendirilmesi birer ihtiyaçtır. Örgütsel davranış perspektifinde performans, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına görevlerini yerlerine getirdikten sonra elde edilen bir üründür (Nergiz ve Yılmaz, 2016, 59). Dayanıklılık, işgörenlerin performanslarının ölçülmesinde doğrudan incelenmesi gereken bir faktördür. Bu zamana kadar gerçekleştirilen çalışmalarda işgörenlerin performanslarının ölçümünde yöneticilerin performans değerlendirmelerine ilişkin raporlardan faydalanılmıştır. Yöneticilerden alınan performans değerlendirmeleri bilgilerine dayanıklılık faktörünün de eklenmesiyle işgörenlerin performans seviyelerinin nasıl değişebileceği ve dayanıklılık faktörlerinin performansla nasıl değişim gösterebileceği gelecekteki dayanıklılık araştırmalarına konu olabilir (Mallak, 2016, 10).

Örgütsel dayanıklılığın öncülleri ve sonuçları ile ilgili alan yazında çalışmalar azdır (Rodríguez-Sánchez vd. 2021, 454). Bu araştırma; örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı değişkenlerinin bir arada ele alarak özgün bir çalışma olma niteliğini taşımakla beraber örgütsel dayanıklılığın öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın kuramsal olarak gelişimini sürdüren örgütsel dayanıklılık olgusuna katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın önemli katkılarından bir tanesi de COVID-19 pandemi sürecinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın pandemi sürecinde işgören performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Genel olarak araştırma şu amaçları barındırmaktadır:

- Örgütsel dayanıklılığın işgören performansı üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Algılanan örgütsel desteğin işgören performansı üzerindeki etkisini tespit etmek,
- İşe adanmışlığın işgören performansı üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Alan yazında örgütsel dayanıklılık olgusunun öncülleri ve sonuçlarını içeren araştırmaların sınırlı olması sebebi ile örgütsel dayanıklılığın bir sonucu olarak

düşünülen işgören performansının örgütsel dayanıklılık ile olan ilişkisini tespit ederek alan yazında bu ilişkiyi güçlendirmek,

- İşgörenlerin örgütsel destek algıları ve işe adanmışlık düzeylerini tespit etmek,
- Örgütsel dayanıklılık kavramının öncül, sonuç ve kuramsal açıdan gelişimine katkıda bulunmak,
- İşletmelerin krizlere karşı örgütsel bağlamda dayanıklılıklarını tespit ederek araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmesinin yöneticilerine tavsiyelerde bulunmak,
- Gelecekte örgütsel dayanıklılık üzerine araştırmalar yapmayı arzulayan araştırmacılara ışık tutmak,
- Pandemi sürecinde işletmelerin örgütsel ve bireysel bağlamda yaşamış oldukları sorunlara çözümler üretebilmektir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, bir araştırma adına belirli sorulara cevaplar bulabilmek için gereksinim duyulan verilerin toplandığı canlı ya da cansız varlıklardan meydana gelen büyük bir gruptur. Diğer bir deyişle evren, araştırma için elde edilecek verilerin analizi ve analizle elde edilecek sonuçların yorumlanacağı veya geçerli olacağı grup şeklinde açıklanabilir. Evrenden toplanan verilerin hesaplanmasıyla evreni betimleyici bir değer olan kavrama parametre veya evren değeri denmektedir. Bir araştırmada, hedef evren ve ulaşılabilir evren olmak üzere iki çeşit evrenden bahsedilebilir. Hedef evren, “ulaşılması hemen hemen imkânsız olan evrendir ve araştırmacının ideal seçimidir.” Ulaşılabilir evren ise “araştırmacının gerçekçi seçimidir ve ulaşılabilir olandır.” Genellikle araştırmalarda hedef evren, genel evren olarak adlandırılır ve hedef evren tanımlaması yapılmamaktadır. Öte yandan ulaşılabilir evren net bir şekilde tanımlanarak örneklem temeli alınmaktadır. Bilimsel çalışmalarda sıklıkla yalnızca ulaşılabilir evren tanımlanmaktadır ve ulaşılabilir evren için “araştırmanın evreni” ifadesi kullanılır (Büyüköztürk vd., 2014, 80-81). Alan yazında evren; popülasyon, anakitle gibi kavramlarla da aynı anlamda değerlendirilirken; araştırma üstünde incelemeler yaptığı ve belirli bir neticeye erişmek istediği kitle şeklinde de açıklanmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bütünü, evreni kapsayan varlıklar üstünde yapılması güçtür (Doğan, 2013, 22). Bu araştırmanın evrenini ise Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin işgörenleri oluşturmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda üretim işletmesinde yaklaşık olarak 1000 kişinin çalıştığı bilgisine ulaşılmıştır.

Örneklem, evren içerisinden belirli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği olduğu kabul edilen küçük kümedir. Bu küme, evrenle ilgili bilgiler içermekle beraber evrenin özellikleri hakkında da bilgi vermektedir. Bilimsel çalışmalarda sıklıkla örneklem, kümeler biçiminde ele alınır ve ulaşılan sonuçlar kümenin ait olduğu evrene yansıtılarak genelleme yapılır (Şahin, 2013, 6). Evrenin alt

kümesini temsil eden ve araştırmanın uygulandığı topluluğa örneklem denmektedir. Araştırmayı örneklem üzerinden yapmak birtakım faydalar ve zararlar getirebilmektedir. Araştırma için gerekli bilgileri evrenden değil de örnekleminden edinmenin maliyeti düşüktür. Örneklemden bilgi daha hızlı ve detaylı bir şekilde elde edilebilir. Son olarak farklı bir şekilde edinilemeyecek bilgi örneklem sayesinde kolayca elde edilebilmektedir. Öte yandan örnekleme alınan birim sayısının giderek küçülmesiyle evrenin örnekleme temsil edebilirliği düşmektedir. Bununla birlikte örnekleme alınan birimler evrenin tamamının özelliklerini yansıtamayabilir (Doğan, 2013, 22-23).

Sekaran (2003, 294), belirli evrenler için kabul edilebilir minimum örneklem sayısını tespit etmek amacıyla 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile hesapladığı temsil edilebilecek örneklem büyüklüklerini Tablo 4.1’de ortaya koymuştur. Tablo 4.1’e göre, 1000 kişiyi kapsayan evren için örneklem sayısı minimum 278 kişi olmalıdır. Bu araştırma için ise örneklem sayısını üretim işletmesinin 312 işgöreni oluşturmaktadır. Bilgiler ışığında bu çalışmada ulaşılan örneklem sayısının yeterli ve evreni temsil edebilecek özellikte olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1. Belirli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları (Sekaran, 2003, 294).

<i>Evren Büyüklüğü (N)</i>	<i>Örneklem Sayısı (S)</i>
100 kişi için	80 örnek
300 kişi için	169 örnek
500 kişi için	217 örnek
800 kişi için	260 örnek
1.000 kişi için	278 örnek
3.000 kişi için	341 örnek
6.000 kişi için	361 örnek
10.000 kişi için	370 örnek
50.000 kişi için	381 örnek

Araştırmacıların “araştırmam için hangi örnekleme yöntemini kullanmalıyım?” sorusu önem taşımaktadır (Büyüköztürk vd., 2014, 81-83). Belirlenen örneklem sayısına (278 kişi) ulaşmak için; pandemi koşulları, işgörenlerin sağlık durumları ve esnek çalışma saatleri de göz önünde bulundurularak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

Kolayda örnekleme yöntemi; zaman, para ve işgücü kaybını önlemeyi temel amaç edinmekle birlikte kısıtlamalar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabildiği ve uygulamanın yapılabilir birimlerden seçildiği bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2014, 92). Kolayda örnekleme yönteminde, örnekleme girmeye hazır topluluklar araştırmaya dâhil edilmektedir. Sosyal bilimlerde anket yöntemiyle yapılan bir çalışmada, ankete kendi arzusuyla katılım gösteren veya anket sorularına cevaplamaya

hazır toplulukların örnekleme katılım göstermesi kolay örnekleme yöntemine örnek verilebilir (Doğan, 2012, 27).

Kolayda örnekleme yöntemi ile ilgili dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (Acharya vd., 2013, 332; Stratton, 2021, 374):

- Nicel ve nitel yöntemler için kullanılmakla birlikte bu yöntem en çok tercih edilen yöntemlerden olup az maliyetlidir.
- Örneklem uygun koşullara göre seçilmektedir.
- Kolayda örnekleme yönteminde araştırmaya katılım gösterenler doğru zamanda ve doğru yerdedir.
- Yöntem uygulanırken önyargılar kontrol edilemeyebilir ve yöneme etki edebilir.
- Kolayda örnekleme yöntemi kullanılacaksa katılımcı sayısı yüksek olmalıdır.
- Kolayda örnekleme yöntemi kullanılacaksa geçerliliği ve güvenilirliği yüksek ölçekler tercih edilmelidir.

Bu araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilirken yukarıda belirtilen unsurlar göz önünde bulundurulmuştur.

4.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bilimsel çalışmalarda birtakım başlangıç faktörlerinin ispatlanmasına ihtiyaç duyulmadan doğru olduğu kabul edilmesi gerekebilmektedir. Araştırmanın varsayımları bölümü; doğruluğu direkt kabul görülen, ispatlanmasına ihtiyaç duyulmayan, sayılı olarak görülen (farazi) bilgi, koşullar ve olayların yer aldığı bölümdür. Diğer yandan araştırmanın sınırlılıkları bölümündeysen araştırmanın uygulanabilirliğini ve sonuçlarını kısıtlayan etmenler yer almaktadır. Araştırmada yapmak istenip de birtakım sebeplerden dolayı yapılamayanlar bu bölümde ifade edilmektedir (Şahin, 2013, 6). Bu bilgiler ışığında araştırmada seçilen örneklem grubunun evreni yansıttığı ve araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anketlere katılımcıların; samimi, tarafsız ve doğru bir şekilde yanıt vermeleri bu araştırma çerçevesinde kabul edilen temel varsayımlardır. Aynı zamanda bu araştırmanın, pandemi sürecinde yürütülmüş olmasının etkileri unutulmamalıdır. Öte yandan araştırmada nicel araştırma yöntemlerindeki veri toplama yöntemlerinin anket tekniği ile sınırlı olması ve araştırmanın tek bir sektördeki tek bir işletmeye uygulanmış olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturduğu düşünülmektedir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri, bir araştırmada sonuca erişebilmek adına gerekli olan ilk bilgidir. Dolayısıyla veri; güvenilir, kullanılabilir, doğru ve tarafsız olmalıdır (Şahin, 2013, 6). İnsanlardan birden fazla veri toplamanın yolu onlara soru sormaktan geçmektedir. Dahası, sistematik gözlem yöntemiyle elde edilemeyecek veriler bile soru cevap

yöntemiyle elde edilebilir. Anket yönteminde bilgi toplamak kolay olmayabilir fakat anket yönteminin ekonomik olması, bu yöntemin tercih edilmesi konusunda etkin rol oynamaktadır. Anket yöntemiyle toplanan verilerin doğruluğu, kullanılacak yöntemlerle ciddi oranda ilişkilidir. Bahsedilen yöntemlerin olası hatalardan uzak olmasıyla, anket sonuçlarının doğruluğu artış gösterecektir. Veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi sıklıkla tercih edilen bir yöntem olmakla birlikte amacına uygun kullanılması neticesinde fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla anket uygulamasına başvurmadan önce mevcut koşullar göz önünde bulundurularak alternatif bilgi toplama yöntemleri hakkında da bilgi sahibi olunmalıdır (Baş, 2013, 13-21). Anket yöntemi, birden fazla kişiye aynı soruların telefon, mail veya birebir kendisine sorulmasını kapsamaktadır. Anketteki soruların cevapları kişinin doğrudan kendisinden istendiğinde araştırma, görüşme halini alır. Sonuç olarak, kişiden alınan cevaplar rapor edilir ve analize tabi tutulur (Büyüköztürk vd., 2014, 14). Bilgiler ışığında bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak veri toplama yöntemlerinden anket tekniğine başvurulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu ekler bölümünde yer almaktadır.

Bu araştırmada pandemi nedeniyle işletmelerin yaşamakta olduğu sorunları tespit etmek ve tespit edilen sorunlara çözümler üretebilmek amaçlı yola çıkılarak Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesiyle görüşmeler yapmak adına harekete geçilmiştir. Pandemi nedeniyle uzaktan iletişim sağlanmış ve işletmenin yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında işletmenin pandemi kaynaklı olarak yaşamakta olduğu sorunlar (örgütsel ve bireysel) dinlenmiştir. İşletmenin yöneticileriyle görüşmeler sonucunda pandemi dolayısıyla çalışanların performanslarının düştüğü ve zorunlu olarak iş rotasyonlarına gidildiği; ekonomik olarak maliyetlerin her geçen gün arttığı ve çalışanların işlerine kendilerini tam olarak veremediği sorunları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle işletme yöneticilerine araştırmanın önemi ve amacından bahsedilerek araştırmanın tamamlanmasının ardından kendilerine yaşamış oldukları sorunlara yönelik gerekli tavsiye ve önerilerin aktarılacağı bilgisi paylaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın kısmen nitel bir araştırma olduğu söylenebilir. Araştırma çerçevesinde hazırlanan anketlerin uygulanabilmesi için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan alınan izinlerin yanı sıra araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin üst yönetimi ve insan kaynakları departmanından gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik sorular (cinsiyet, yaş, medeni durum, yetiştiğiniz yer, eğitim durumu vs.), ikinci bölümde; örgütsel dayanıklılığı ölçen ifadeler, üçüncü bölümde; işgörenlerin performansını ölçmeye yönelik ifadeler, dördüncü bölümde; işe adanmışlıklarını ve son olarak beşinci bölümdeyse işgörenlerin örgütsel destek algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ankette araştırma kapsamında ele alınan dört değişkeni ölçmek adına aşağıda açıklanan dört ölçekten faydalanılmış ve bu ölçekler için 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Ölçeklerin araştırmada kullanabilmesi adına Türkçe diline çevri konusunda bir uzmandan yardım alınmıştır.

Araştırmada belirlenen örneklem sayısına ulaşabilmek adına 312 adet veri elde edilmiştir. Elde edilen 312 veriden 21 verinin hatalı olması sebebiyle analiz kapsamının dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla 291 adet sağlıklı veri ile IBM SPSS İstatistik programında analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın model ve örneklemine uygun olarak kullanılan 4 ölçek ile ilgili bilgiler şu şekildedir:

- **Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği:** Bu araştırmada örgütsel dayanıklılığı ölçmek amacıyla Wicker vd., (2013)’nin; Tierney (2003) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu ve “sağlamlık, yedekleme, beceri ve atıklık” olmak üzere 4 boyut 21 ifadeden meydana gelen ölçek kullanılmıştır. Alan yazın incelendiğinde örgütsel dayanıklılığı ölçen birkaç ölçeğin yer aldığını görebilmek mümkündür (Bölüm 3.1.2). Ölçekteki yer alan ifadelerin, pandemi sürecinde örgütlerin yaşamakta olduğu sorunlarla yakın ilişkili olduğu ve araştırmadaki diğer değişkenlerle de yakın ilişkide olabileceği varsayılarak bu ölçek tercih edilmiştir. Aynı zamanda bu ölçek Kumbalı (2018) tarafından da kullanılmıştır. Ölçekte “*çalıştığım işletme, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir*”, “*çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir*”, “*çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir*”, “*çalıştığım işletme, hedeflerine zamanında ulaşabilir*” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte herhangi bir ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.
- **Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Bu araştırmada işgörenlerin örgütsel destek algılarını ölçmek amacıyla araştırmacılar tarafından sık sık tercih edilen Eisenberger vd., (1997) tarafından geliştirilen 8 ifade ve tek boyutlu algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Eisenberger vd., (1986), algılanan örgütsel destek ölçeğini ilk olarak 36 ifade olarak geliştirmiş olup daha sonraki çalışmalarda Eisenberger vd., (1997), algılanan örgütsel desteğin 8 ifadelik kısa halini oluşturmuşlardır. Aynı zamanda bu ölçek Rhoades vd., (2001), Shanock ve Eisenberger (2006), Panaccio ve Vandenberghe (2009) gibi birçok araştırmacı tarafından çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçekte “*çalıştığım işletme fikirlerime önem verir*”, “*çalıştığım işletme gerçekten iyiliğimi önemser*” gibi ifadeler yer almaktadır. Alan yazın incelenmesi sonucunda Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen bu ölçeğin 10 ve 12 ifadelik yapılarının da olduğu

gözlemlenmiştir. Ölçekte “*çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır*” ve “*çalıştığım işletme beni çok az umursar*” ifadeleri ters kodlanmaktadır. Dolayısıyla ölçekte iki ifade (6. ve 7. ifadeler) ters kodlanmaktadır.

- **İşe Adanmışlık (UWES-9) Ölçeği:** Bu araştırmada işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli vd., (2006) tarafından geliştirilen ve 9 ifadeden meydana gelen “Utrecht Work Engagement Scale-9” tek boyutlu yapısı kullanılmıştır. İşe adanmışlık, Wilmar Schaufeli tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği” ile güvenilir olarak ölçülebilmektedir (Bakker ve Leiter, 2017, 67). Schaufeli vd., (2002), işe adanmışlığı ölçmek adına “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” geliştirmişlerdir. İlk olarak 17 madde ile geliştirilen UWES, Schaufeli vd., (2006) çalışmalarıyla daha sonra 9 maddeye indirilmiştir. Bu ölçeğin UWES-6 ve UWES-3 olmak üzere kısa yapıları da alan yazında yer almaktadır (Schaufeli vd., 2019, 578). Bu araştırmada; araştırma problemi, işgörenlerin zamanları ve anketin uzunluğu dikkate alınarak 9 maddeye indirilen kısa yapısı (UWES-9) tercih edilmiştir. Ayrıca, işe adanmışlık ölçeğinin kısa yapısının (UWES-9) tercih edilebilirliğini ve işe adanmışlığın alt boyutlarının (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) araştırma problemine dahil değilse işe adanmışlığın tek boyutlu olarak ölçülebileceği tavsiye edilmektedir (Schaufeli vd., 2002; 2003; 2006; 2008; 2010). Özkalp ve Meydan (2015), işe adanmışlık ölçeğinin 9 boyutlu yapısının güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu söylemektedir. Öte yandan Çiftçi (2018), işe adanmışlık ölçeğinin tek boyutlu yapısına (UWES-9) doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak tek boyutlu yapısının verilerle iyi uyum gösterdiği ve dolayısıyla işe adanmışlık ölçeğinin tek boyutlu yapısının geçerli olduğunu tespit etmiştir (Çiftçi, 2018: 134). Ölçekte “*işimde kendimi enerji dolu hissederim*”, “*işimde kendimi güçlü ve dinç hissederim*” gibi ifadeler yer almaktadır. Aynı zamanda bu ölçek; Çiftçi (2018), Göksal (2020), Arıcıoğulları (2021) gibi araştırmacılar tarafından çalışmalarında da tek boyutlu bir yapıda kullanılmıştır. Ölçekte herhangi bir ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.
- **İşgören Performansı Ölçeği:** Bu araştırmada işgören performansını ölçmek için araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilen, sade ve görev performansı üzerine odaklanan bir ölçek tercih edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin performanslarını ölçmek amacıyla 4 ifade ve tek boyuttan oluşan Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “*görevlerimi tam zamanında tamamlarım*”, “*iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum*” gibi ifadeler yer almaktadır. Aynı zamanda bu ölçek; Sigler ve Pearson (2000), Tutar ve Altınöz (2010),

Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) gibi birçok araştırmacı tarafından çalışmalarında kullanılmıştır. Ölçekte herhangi bir ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmanın hipotezleri sunulmadan önce kuramsal dayanakları belirtilmiştir.

Örgütlerin, tıpkı bireyler gibi gelişim göstermeleri, güçlükler karşısında geliştirmiş oldukları yeteneklerin performansına bağlıdır (Çetin, 2022, 185). Örgütlerin performans unsuruna bakış açıları, günümüze kadar devamlı olarak değişim ve gelişim göstermiştir. Günümüze gelene kadar performans unsuru, örgütler tarafından değer de kaybetmiş olup aynı zamanda yeni yaklaşımlarla geçmişe kıyasla önemi zamanla daha da anlaşılmıştır. Söz konusu performans unsuruna eklenen yeni yaklaşımlar minimum maliyetle maksimum çıktı hedefleyen klasik bir anlayış değil; rekabet şartlarının göz önünde bulundurularak örgütün devamlılığına yönelik inovasyon, kalite, müşteri doyum gibi parametrelere öncelik verildiği bir anlayıştır (Akar, 2002, 5).

Dayanıklılık faktörü, örgütlerin olağan veya kriz yaşadığı anlarda performansına katkıda bulunabilmektedir. Çünkü insanlar, gruplar ya da örgütler belirsizliği yönetip bu duruma adapte olabilir (Lee vd., 2013, 30). Alan yazında örgütsel dayanıklılığın örgüt içerisinde örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi pozitif sonuçları barındırdığı kabul edilmektedir (Rodríguez-Sánchez vd., 2021, 445). Öte yandan Kim (2020, 6), işgörenlerin sergilediği iş performansı davranışlarını örgütsel dayanıklılığın bir çıktısı olarak ele almaktadır. Beuren vd., (2021, 13)'e göre örgütsel dayanıklılık, işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda Beuren vd., (2021) yaptıkları çalışmada örgütsel dayanıklılığın yalnızca işletme performansını değil, işgören performansının öncülü olarak kabul edilen iş tatminini de olumlu olarak etkilediğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle işgörenlerin örgütün değişim gösteren ortamlara rahatlıkla adapte olabilmesi, zorluklardan sıyrılabilmesi ve devamlı olarak yenilikçi çözümler ortaya koyabilmesini fark edebilmeleriyle işgörenlerin daha da memnun olacağı görüşündedirler.

Mallak (2016, 3)'a göre dayanıklılık, örgütlerde problemleri gidermek ve güçlükler karşısında harekete geçmek adına amaçlanan performans davranışlarında önemli bir rol oynamaktadır. Dayanıklılık faktörüyle, işgörenlerin performans seviyelerinin nasıl değiştiği ile dayanıklılık faktörlerinin performansla nasıl değiştiğini gelecek çalışmalarda görmek adına bir öneri de getirmişlerdir. Dolayısıyla Mallak (2016, 10), dayanıklılık kavramının bireysel performans ile incelenmesinin gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşüncesindedir. Ayrıca Ma vd., (2018, 259), gelecek çalışmalarda örgütsel dayanıklılığın örgütsel performansa ve örgütsel başarıya etkisinin neler olabileceği konusunda görüş belirtmektedirler. Ayrıca Olucak (2019, 37)'a göre örgütsel dayanıklılık, işgören performansı alt boyutlarını (empati ve

mükemmel performans) olumlu ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Olucak (2019)'ın Akdeniz Bölgesi'nde bir belediyede yaptığı araştırma sonucuna göre örgütün dayanıklılığı ile işgörenlerin performansı arasında bir ilişki olduğunu, dayanıklılığın işgören performansını da açıkladığı tespit edilmiştir (Olucak, 2019, 37). Bu bilgiler ışığında ana hipotezlerimizden ilki şu şekilde kurulmuştur.

H₁: *Örgütsel dayanıklılık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.*

Algılanan örgütsel destek ve işgören performansı ilişkisi, sosyal değişim ve karşılıklılık kuramları çerçevesinde ifade edilmektedir. Bir işgörenin örgütünden destek algılaması sonucunda işgören bu duruma cevap olarak işe ilişkin davranışlarında üst düzey performans ortaya koyarak örgüt adına da davranışlarda bulunması normal olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel destek algısı, işgörenlerin üst düzey performans sergileyebilmeleri adına işgörenleri motive etmektedir (Karaalioğlu, 2019, 224). Rhoades ve Eisenberger (2002, 702)'e göre algılanan örgütsel destek faktörünün olduğu bir örgütte; işgörenlerin örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve performans seviyelerinde gelişim meydana gelmektedir. Araştırmacılara göre algılanan örgütsel destek, işgörenlerin sorumluluk alarak ortaya koyduğu performans ile işe yönelik ortaya koydukları performansı artırıcı niteliktedir. Öte yandan yöneticiler, üst kademedan başlayarak alt kademeye doğru bir iletişim kanalı oluşturabildiklerinde ve işgörenlerle açık bir iletişim kurabildiklerinde işgörenlerin örgütüne olan destek algıları güçlenmektedir. Bunun sonucunda işgörenler örgütlerine daha fazla yardımcı olmak amacıyla ekstra bir çaba içerisinde olurlar (Neves ve Eisenberger, 2012, 460).

Örneğin; Turunç ve Çelik (2010), işgörenlerin algıladıkları destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme düzeyi ve iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel desteğin iş performansına anlamlı olarak örgütsel özdeşleşme üzerinden etki ettiği sonucuna varmışlardır. Diğer bir deyişle algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Öte yandan Arshadi ve Hayavi (2013), algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt kaynaklı öz saygının aracı rolünü tespit etmeye yönelik İran'da ulusal bir firmadaki işgörenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde örgüt kaynaklı öz saygı, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve iş performansı üzerinde etkisinde aracı rol üstlenmektedir. Araştırmacıların ulaştığı bir diğer bulgu ise, örgütler işgörenlerine karşı yüksek düzeyde destekleyici olduğunda, karşılıklılık kuramı çerçevesinde işgörenler de örgütlerine fayda sağlayabilmek amacıyla iş performanslarını artırmaktadırlar (Arshadi ve Hayavi, 2013, 742).

Diğer bir çalışmada ise Karaalioğlu (2019), algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık

davranışının aracı rolünü tespit etme amacıyla İstanbul ilindeki enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ara değişken rolü oynadığını tespit edilmiştir. Öte yandan araştırmacıya göre üst yönetimler ile çalışanlar arasındaki pozitif ilişkiler neticesinde meydana gelecek destekleyici bir çalışma atmosferi, iş performansına olumlu bir etki yapacaktır (Karaalioğlu, 2019, 232). Örneğin diğer bir araştırmada Uçar (2021), algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolünü tespit etmek amacıyla Konya’da imalat sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikada araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde algılanan örgütsel desteğin iş performansını olumlu olarak iş becerikliliği üzerinden etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında ana hipotezlerimizden ikincisi şu şekilde kurulmuştur.

H₂: *Algılanan örgütsel destek, işgören performansına pozitif yönde etki eder.*

İşe adanmışlık; dinçlik, adama ve özümseme şeklinde tanımlanabilmektedir. İş ve işgören kaynakları, adanmışlığın ana öncüllerindendir. İşe ve işgörene bağlı kaynaklar, yüksek iş talepleri doğrultusunda önem kazanmaktadır. Adanmış işgörenler; çok daha verimli, çok daha yaratıcı ve ekstra yol kat etme konusunda çok daha isteklidirler (Bakker ve Demerouti, 2008, 209). İşgörenler; iş başında kendilerini işine dalmış, enerjik ve hevesli hissettikleri anda daha iyi performans ortaya koyarak zamanlarını etkin kullanacaklardır. Dolayısıyla işe adanmışlıkla işgören performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Reina-Tamayo vd., 2018, 490). Kişisel olarak performansı geliştiren unsurlardan birisi de işe adanmışlıktır. Çalışanların performanslarını sergileyebilmeleri adına görevlerine yönelik adanmışlık hissetmeleri psikolojik olarak kritik rol oynamaktadır. Bununla birlikte rekabet seviyesi yüksek bir çalışma atmosferi, bir takım engeller de doğurmaktadır. Söz konusu engellerin üstesinden gelebilmek ve çalışanların çabalama duygularını yitirmeden kolayca çözümler üretmeleri adına işe adanmışlık duygusu bir gereksinim özelliğindedir. Dolayısıyla adanmışlık duygusu yüksek bir çalışan, var olan engelleri aşabilir. Sonuç olarak kişisel performansların gelişmesinde işe adanmışlık olgusu temel bir kimlik rolündedir (Acaray ve Pelenk, 2018, 179-180). Adanmışlık, işgören performansının en iyi yordayıcısıdır (Cesário ve Chambel, 2017, 156). Kendini işine adayan işgörenler, işlerinde titiz davranırlar ve işlerine odaklanırlar. Bunun sonucunda işgörenler, kaliteli performans ortaya koyarak müşterilerin görüş ve problemleriyle başarılı bir şekilde ilgilenirler (Karatepe, 2013, 134). İşe adanmışlık müşteri sadakati ve performansa örgütün iş imkânları doğrultusunda aralarındaki dengenin sağlanması konusunda faydalı olmaktadır (Yavan, 2016, 288).

Bakker ve Bal (2010), Hollanda’da 54 öğretmenin haftalık işe olan adanmışlıkları test etmeye çalışmıştır. Haftalık iş kaynakları (özerklik, sosyal destek,

performans geri bildirimi, öğrenebilme fırsatları, denetimsel koçluk) ile öğretmenlerin haftalık işe adanmışlık seviyeleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, bunun yanın sıra haftalık işe adanmışlık düzeylerinin haftalık iş performansının yordayıcısı olarak düşünülmüş hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin anlık iş kaynaklarının gelecek haftalardaki işe olan adanmışlık düzeyleriyle olumlu olarak ilişkili olduğu saptanırken, öğretmenleri haftalık işe olan adanmışlık düzeyleri ile haftalık iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Bakker ve Bal, 2010, 196).

Güler ve Taşlıyan (2021), psikolojik iklimin işgören performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının (dinçlik, adanmışlık, özümseme) aracı role sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla otomotiv sektöründeki 611 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma neticesinde psikolojik iklimin işgören performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma) kısmi aracılık rolündedir. Diğer bir deyişle psikolojik iklimin işgören performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının artırıcı rolü bulunmaktadır (Güler ve Taşlıyan, 2021, 1621). Öte yandan Işık ve Kama (2018, 395)'ya göre işe adanmışlığın alt boyutlarından olan fiziksel adanmışlık boyutu, algılanan örgütsel desteğin işgören performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rolündedir. Bu bilgiler ışığında ana hipotezlerimizden üçüncüsü şu şekilde kurulmuştur.

H₃: İşe adanmışlık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.

Bu çalışmada alan yazındaki bilgiler doğrultusunda 3 ana hipotez oluşturulmuştur. Araştırma değişkenlerinin alt boyutlarının da hipotezlere eklenmesi ile bu çalışmada toplam 7 hipotezin test edilmesi amaçlanmaktadır. Hipotezlerin oluşturulması ile ilgili alan yazındaki kuramsal bilgiler yukarıda yer almaktadır. Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

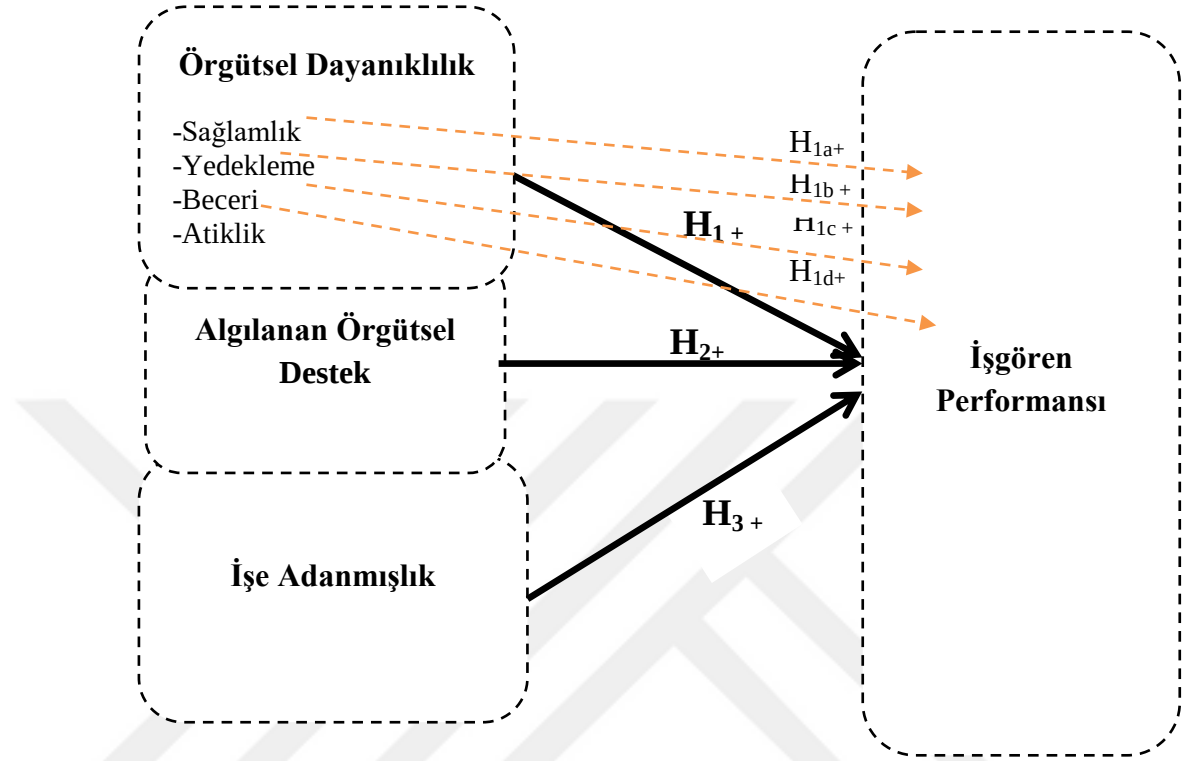
H₁: Örgütsel dayanıklılık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.

- H_{1a}: Sağlamlık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.
- H_{1b}: Yedekleme (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.
- H_{1c}: Beceri (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.
- H_{1d}: Atıklık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.

H₂: Algılanan örgütsel destek, işgören performansına pozitif yönde etki eder.

H₃: İşe adanmışlık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.

Sonuç olarak bu araştırmanın hipotezleri; alan yazında bulunan bilgiler ve araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ise Şekil 4.1’de yer almaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

5. BULGULAR

Bu başlık altında araştırmada elde edilen verilerle normallik testleri, güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, frekans analizleri, katılımcıların görüşlerine ilişkin analizler ve korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen sonuçlar bu başlık altında incelenmiştir.

5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi

Araştırmada toplanan veriler; ayrık değerlere sahip, çarpık, basık ya da hem çarpık hem de basık nitelikte olabilir. Bu sebeplerden dolayı veriler, normal dağılım özelliğini yitirerek verilerin güvenilirliğinde azalma meydana gelir. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik testleri ile tespit edilmektedir. Normallik testleri dört unsur açısından önem arz etmektedir:

- Toplam puanların ana kütleyle temsil etme derecesini saptama,
- Maddelere ait puanların normal dağılımı hakkında bilgi edinme,
- Norm temelli test/ölçek verilerinin standartlaştırma amacına uygunluğunun belirleme,
- Hipotezlerin test edilmesinde parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisinin seçileceği ile ilgidir.

Normallik testleri, yukarda da bahsedildiği gibi üç güvenilirlik analizi ve bir de hipotezlerin test edilmesine ilişkin analizlerde gereklidir. Araştırmacı, bilim insanları tarafından geliştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerle hipotezlerini sağlıklı biçimde test edebilme adına topladığı verilerin normal dağılım özelliğini barındırmasını isteyecektir. Dolayısıyla araştırmacı, topladığı veriler üzerinde bir takım istatistiki analizleri gerçekleştirebilmesi için verilerinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Şencan, 2005, 193-195).

Bu araştırmada kullanılan dört ölçeğin her biri için Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) ölçütleri ile normallik testi analizi gerçekleştirilmiştir. Kurtosis yani basıklık ölçütü, veri setimizdeki dağılımın “dikliği” ya da “düzlüğü” diğer bir deyişle verilerin tepe noktalarının durumu ile ilgili bilgi vermektedir. Dolayısıyla sıfır değerine yakın bir basıklık, normal dağılıma yakınlığı ifade edebilmektedir. Öte yandan Skewness yani çarpıklık ölçütüyse, dağılımın ortama etrafında simetriden ne düzeyde saptığını gösteren diğer bir deyişle verilerin simetrisini saptayan ölçüttür. Çarpıklık ölçütünde sıfır değeri, ortada dengelenmiş bir dağılımı ifade etmektedir. Bir veri setinde ortalama, medyandan büyük olduğu takdirde bu durum sağa çarpık bir dağılımı göstermektedir. Ortalamanın medyandan küçük olması koşuluysa sola çarpık bir dağılımın olduğunu bize söylemektedir (Kalaycı, 2009: 58).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi analizi yapılmadan önce faktör analizi sonuçları dikkate alınmıştır (Tablo 5.3). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları Tablo 5.1’de yer almaktadır.

Tablo 5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

<i>Ölçekler</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Örgütsel Dayanıklılık Algılanan Örgütsel Destek	291	1	5	3,53	0,91	-0,339	-0,575
İşe Adanmışlık	291	1	5	3,17	0,77	-0,320	0,318
İşgören Performansı	291	1	5	4,02	0,85	-0,870	0,445
	291	1	5	4,29	0,92	-1,638	2,461

Normallik testi sonuçlarının Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) ölçütleri ile normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla bir takım değer aralıklarına bakmak gerekmektedir. Örneğin örneklem büyüklüğü 50’nin altında olduğu durumlarda ± 1.96 ; örneklem büyüklüğünü 51-100 arasında olduğu durumlarda ± 2.58 ; ve örneklem büyüklüğünün 100’ün üstünde olduğu durumlarda ± 3.29 aralığına bakmak, araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirtmektedir. Sonuçların söz konusu değer aralıklarında yer almaması, veri setinin normal dağılım göstermediği belirtisine işaret edebilir (Mayers, 2013, 53). Bu araştırmada örneklem büyüklüğü 100’ün üstündedir ($n > 100$). Dolayısıyla ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlayabilmek için normallik dağılımı analizi sonucundaki Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin ± 3.29 aralığında değişip değişmediğine bakılması gerekmektedir. Tablo 5.1’de yer alan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçlarına göre Skewness (çarpıklık) değerleri -1,638 ile -0,320 arasında; Kurtosis (basıklık) değerlerinin ise 2,461 ile -0,575 değerleri arasında değiştiği görülmektedir ve analiz sonucunda ortaya çıkan bu değerlerin ± 3.29 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla Mayers (2013, 53)’e göre bu araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırmanın analizlerinde parametrik analizler gerçekleştirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Güvenirliliği

Bilimsel çalışmalarda karşılaştığımız güvenilirlik kavramı; tekrarlanabilirlik, duyarlılık, tutarlılık kavramlarıyla eş anlamlıdır. Geliştirilen ölçme araçlarının bilimsel çalışmalarda kullanılabilmesi için güvenilir olmaları önem taşımaktadır. Eğer ölçme aracı, ölçeceği faktörle uyumlu duyarlılıkta ölçüm sonuçları veriyorsa o ölçme aracı güvenilir kabul edilir. Bilimsel çalışmalarda güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında değerler almaktadır. Bu değerler 1.00’e doğru yaklaştıkça güvenirliliğin düzeyi de artar (Şahin, 2013, 8). Bu araştırmada kullanılan anketteki dört değişkenin her biri için Cronbach’s Alpha (α) değeri ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach’s Alpha

yöntemi, güvenirlik analizinde kullanılan yöntemlerden biri olup Cronbach Alpha değerine (α) bağlı olarak ölçeğin güvenirliği şu şekilde değerlendirilebilmektedir (Kalaycı, 2009, 405):

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach's Alpha değeri (α) ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda elde edilen güvenirlik değerlerinin değerlendirmeleri yukarıda belirtilen aralıklara göre yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi yapılmadan önce faktör analizi sonuçları dikkate alınmıştır (Tablo 5.3; Tablo 5.4; Tablo 5.5; Tablo 5.6). Araştırmadaki yer alan ölçeklere ilişkin güvenirlik sonuçları Tablo 5.2'de yer almaktadır.

Tablo 5.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Dayanıklılık	21		0,956
<i>Sağlamlık</i>	5	-	0,917
<i>Yedekleme</i>	5	-	0,876
<i>Beceri</i>	6	6	0,912
<i>Atiklik</i>	5	-	0,917
Algılanan Örgütsel Destek	8	-	0,747
İşe Adanmışlık	9	-	0,915
İşgören Performansı	4	-	0,921

Tablo 5.2'de yer alan bu araştırmadaki ölçeklere ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre 21 ifade ve 4 boyuttan oluşan örgütsel dayanıklılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,956'dır. Güvenirlik analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach's Alpha değeri $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında olduğundan bu araştırmada örgütsel dayanıklılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Öte yandan örgütsel dayanıklılığın boyutlarına yönelik yapılan güvenirlik analizi sonuçları sırası ile sağlamlık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,917; yedekleme boyutunun 0,876 ve atiklik boyutunun 0,917 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık boyutlarının tespit edilen Cronbach's Alpha değerlerinin $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında olmalarından dolayı örgütsel dayanıklılık boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada 8 ifadeden meydana gelen algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,747 olduğu tespit edilmiş olup bu değer $0.60 \leq \alpha < 0.80$ aralığında bulunduğu için bu araştırmada algılanan örgütsel destek ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada 9 ifadeden meydana gelen işe adanmışlık ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,915 olduğu tespit edilmiş

olup bu değerin $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında bulunduğu için bu araştırmada işe adanmışlık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Son olarak araştırmada 4 ifadeden meydana gelen işgören performansı ölçeğine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,921 olduğu tespit edilmiş olup bu değer $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında bulunduğu için bu araştırmada işgören performansı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

5.3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kleinbaum vd., 1998, 601). Güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarında faydalanan temel istatistiki analizlerden bir tanesi de faktör analizidir. Faktör analizi, araştırmacı tarafından çalışmada kullanılan ölçeğin faktöriyel yapısını ortaya çıkararak güvenirlik ve geçerliliğin hangi boyutlarda incelenmesi konusunda araştırmacıya yardımcı olmaktadır. Faktör analizi şu amaçlarla kullanılmaktadır (Şencan, 2005, 355):

- Ölçekteki ifadelerin hangi boyutlarla ilgili olduğunu tespit etmek.
- Ölçek ifadelerine etki eden gizli değişkenleri tespit etmek.
- Faktörler ve değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek.

Sosyal bilimlerde ölçümün kalitesi ve geçerliliğini tespit edebilme amacıyla faktör analizi ayrı bir yer tutmaktadır. Araştırmacının hangi faktör analizi yöntemini seçeceği ve seçtiği faktör analizi yönteminin hangi istatistiksel metotlarla gerçekleştireceği faktör analizi yönteminin önem noktalarındandır. Sonuç olarak seçilecek yöntem araştırmanın sonuçlarına etki edeceğinden “yapısal geçerliliğin” ölçülmesine de etki edecektir (Yaşlıoğlu, 2017, 75-78). Bu araştırmada kullanılan ölçeklere SPSS programında açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinde uygunluk çerçevesinde yapılan testlerden bir tanesi Barlett testidir. Barlett testi, korelasyon matrisini incelemekle birlikte istatistiki olarak anlamlılığa bakmaktadır. Barlett testinin anlamlı çıkması arzu edilen durumdur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ise faktör analizinin örneklem büyüklüğü açısından uygunluğunu ölçmede kullanılır ve değişkenler arasındaki korelasyonlara bakmaktadır. KMO testi sonucunda çıkan değer 0 ile 1 arasında olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002, 481). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, örneklem yeterliliği ölçütüdür ve bu değerin 0,60'ın altında saptanması zayıf bir değer olarak yorumlanmaktadır. Öte yandan 0,90'a yakın KMO değerinin saptanması veriler üzerinde faktör analizi yapabilme adına mükemmelliğe işaret etmektedir (Kalaycı, 2009, 322). Faktör analizi yöntemi için açıklanan varyans tablosu ayrı bir önem arz etmektedir. Açıklanan varyans toplam varyans üzerinden %50 oranını geçmesi, faktör analizi adına önemli bir kıstas olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı oluşturulan faktör yapısı toplam değişken

varyansının yarısından azını açıklaması sonucunda, temsil edilebilirlikten bahsetmek doğru olmayacaktır (Yaşlıoğlu, 2017, 77).

Faktör analizinde güvenilir faktör çıkartmak için bir mutlak ölçüt olarak 200 kişilik örneklemin genellikle yeterli olacağı, faktör yapısının açık ve az sayıda olduğu durumlarda bu sayının 100'e kadar indirilebileceği, ancak büyük örneklemlerle çalışmanın daha uygun olacağı vurgulanmaktadır (Kline, 1994, 36).

Şencan (2005, 391), bir maddenin ölçekte kalması yönünde karar verilebilmesi için belli örneklem büyüklükleri önermiştir. Buna göre;

- Faktör yükü 0,30 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 350,
- Faktör yükü 0,40 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 200,
- Faktör yükü 0,50 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 120,
- Faktör yükü 0,60 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 85,
- Faktör yükü 0,70 olan bir madde için örneklem büyüklüğünün en az 60,

olması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu araştırmada örneklem büyüklüğü 291'dir. Yukarıdaki bilgiler ışığında bir maddenin ölçekte kalabilmesi için faktör yükü alt sınırının 0.40 olmasının yeterli olabileceği yorumu yapılabilir.

Bu araştırmada örgütsel dayanıklılık ve alt boyutlarına, algılanan örgütsel desteğe, işe adanmışlığa ve işgören performansına SPSS programında açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde varimax rotasyonlu döndürme yönteminden faydalanılmıştır.

5.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ve değerler Tablo 5.3'te yer almaktadır.

Tablo 5.3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	Varyans
1. Çalıştığım işletme, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir (Sağlamlık)	,754			
2. Çalıştığım işletme, dışarıdan gelen baskılara dayanabilir (Sağlamlık)	,815			
3. Çalıştığım işletme, zorluklarla baş edebilir (Sağlamlık)	,790			
4. Çalıştığım işletme, odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir (Sağlamlık)	,638			
5. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir (Sağlamlık)	,594			25,307
6. Çalıştığım işletme, hedeflerine zamanında		,782		

ulaşabilir (Atiklik)		
7. Çalıştığım işletme, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir (Atiklik)	,633	
8. Çalıştığım işletme, önceliklerini zamanında yerine getirebilir (Atiklik)	,798	
9. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir (Atiklik)	,695	
10.Çalıştığım işletme, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir (Atiklik)	,796	25,025
11.Çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir (Yedekleme)	,657	
12.Çalıştığım işletme, iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir (Yedekleme)	,551	
13.Çalıştığım işletme, pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir (Yedekleme)	,691	
14.Çalıştığım işletme, kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder (Yedekleme)	,698	
15.Çalıştığım işletme, beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir (Yedekleme)	,754	23,047
Toplam Varyans		73,379

Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örneklem yeterliliği ölçütü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,95 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,90 değerine yakın bir değer saptanmasının, veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilirliği konusunda iyi bir sonuç şeklinde görüldüğu söylenebilir (Kalaycı, 2009, 322). Öte yandan korelasyon matrisini inceleyen ve istatistiki anlamlılığa işaret eden Barlett değer (testi) 3503,845 olarak saptanmıştır ($p=000<0,01$). Faktör analizi yönteminde önemli noktalardan bir tanesi de toplam varyansdır. Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans 73,379 olarak saptanmıştır. Toplam varyansın %50 oranını aşması, faktör analizi adına önemli bir noktadır (Yaşlıoğlu, 2017, 77).

Örgütsel dayanıklılık ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 6 ifadeden meydana gelen beceri boyutu, faktör yüklerinin dağılım göstermemesi sebebiyle analiz sonucunda çıkarılmıştır. Dolayısıyla katılımcı görüşlerine ilişkin bulgular olmak üzere korelasyon ve regresyon analizlerinde beceri boyutu, analiz kapsamının dışında bırakılmıştır. İlgili analizlere örgütsel dayanıklılıkta sağlamlık, atiklik ve yedekleme olmak üzere 3 boyutlu şekilde devam edilmiştir.

5.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada tek boyuttan oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5.4'te yer almaktadır.

Tablo 5.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	1
1. Çalıştığım işletme fikirlerime önem verir.	,831
2. Çalıştığım işletme gerçekten iyiliğimi önemser.	,889
3. Çalıştığım işletme kişisel amaç ve değerlerimi önemli ölçüde dikkate alır.	,889
4. Bir sorunun olduğunda çalıştığım işletme yardıma hazırdır.	,872
5. Çalıştığım işletme istemeden yaptığım bir hatayı affeder.	,826
6. Çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır.	,-518
7. Çalıştığım işletme beni çok az umursar.	,-405
8. Bir iyiliğe ihtiyacım olduğu zaman çalıştığım işletme bana yardım etme konusunda isteklidir.	,782
Toplam Varyans	59,464

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örneklem yeterliliği ölçütü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,87 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,90 değerine yakın bir değer saptanmasının, veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilirliği konusunda iyi bir sonuç şeklinde görüldüğü söylenebilir (Kalaycı, 2009, 322). Öte yandan korelasyon matrisini inceleyen ve istatistiki anlamlılığa işaret eden Barlett değeri (testi) 1605,806 olarak saptanmıştır ($p=000<0,01$). Faktör analizi yönteminde önemli noktalardan bir tanesi de toplam varyansdır. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans 59,464 olarak saptanmıştır. Toplam varyansın %50 oranını aşması, faktör analizi adına önemli bir noktadır (Yaşlıoğlu, 2017, 77).

Öte yandan algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda “çalıştığım işletme beni çok az umursar” ve “çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır” ifadelerinin faktör yükleri negatif olarak tespit edilmiştir. Bir faktör yükü negatif işaretli olabilir. Faktör yükünün negatif işaretli olmasının sebebi ise o faktörün araştırmadaki değişkenlerle ters bir ilişkide olduğunun göstergesidir (Kline, 1994, 36). Araştırmacı faktör analizi sonucunda negatif faktör yükleri ile karşılaşabilir. Bunun sonucunda güvenilirlik analizi yapmadan önce ilgili maddeleri tersine çevirmelidir (Şencan, 2005, 392). Bu bilgiler ışığında algılanan örgütsel destek ölçeğinin 6 ve 7 numaralı ifadeleri ters kodlanmıştır.

5.3.3. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada tek boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5.5’de yer almaktadır.

Tablo 5.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	1
1. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	,803
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	,836
3. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	,833
4. İşim bana çalışma şevki verir.	,827
5. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	,844
6. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	,827
7. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	,796
8. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	,649
9. Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.	,592
Toplam Varyans	61,378

İşe adanmışlık (UWES-9) ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örneklem yeterliliği ölçütü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,89 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,90 değerine yakın bir değer saptanmasının, veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilirliği konusunda iyi bir sonuç şeklinde görüldüğü söylenebilir (Kalaycı, 2009, 322). Öte yandan korelasyon matrisini inceleyen ve istatistiki anlamlılığa işaret eden Barlett değeri (testi) 1863,180 olarak saptanmıştır ($p=000<0,01$). Faktör analizi yönteminde önemli noktalardan bir tanesi de toplam varyansdır. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans 61,378 olarak saptanmıştır. Toplam varyansın %50 oranını aşması, faktör analizi adına önemlidir (Yaşlıoğlu, 2017, 77).

5.3.4. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada tek boyuttan oluşan işgören performansı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5.6’da yer almaktadır.

Tablo 5.6. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	1
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,922
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,898
3. Sunmakta olduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,890
4. Bir sorun meydana geldiğinde hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	,889
Toplam Varyans	81,004

İşgören performansı ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda örneklem yeterliliği ölçütü olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,85 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,90 değerine yakın bir değerin saptanmasının, veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilirliği konusunda iyi bir sonuç şeklinde görüldüğü söylenebilir (Kalaycı, 2009, 322). Öte yandan korelasyon matrisini inceleyen ve istatistiki anlamlılığa işaret eden Barlett değeri (testi) 866,079 olarak saptanmıştır ($p=000<0,01$). Faktör analizi yönteminde önemli noktalardan bir tanesi de toplam varyansdır. İşgören performansı ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans 81,004 olarak saptanmıştır. Toplam varyansın %50 oranını aşması, faktör analizi adına önemli bir noktadır (Yaşlıoğlu, 2017, 77).

5.4. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu araştırmadaki katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmede hangi pozisyonda görev aldığı vb. sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla frekans analizi yöntemine başvurulmuştur. Yapılan frekans analizi sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistikler tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.7’de araştırma çerçevesinde işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur. Tablo 5.7 incelendiğinde, katılımcıların %3,8’inin (11 kişi) kadın, %96,2’sinin (280 kişi) ise erkek olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğu erkektir. Erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek olmasının sebebinin, üretim sektöründeki işletmelerin daha çok emek yoğun üretim işletmelerinden oluştuğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %83,8’i (244 kişi) evli, %16,2’si (47 kişi) ise bekâr; %27,5’i (80 kişi) 18-29 yaş aralığında, %69,1’i (201 kişi) 30-49 yaş aralığında, %3,4’ü (10 kişi) ise 50-60 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun evli ve 30-49 yaş işgörenlerin oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %22’si (64 kişi) ilköğretim, %28,2’si (82 kişi) ortaokul, %41,6’sı (121 kişi) lise, %5,5’i (16 kişi) önlisans, %1,7’si (5 kişi) lisans ve %1’i (3 kişi) lisansüstü düzeyinde bir eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun eğitim durumu lisedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %15,8’inin (46 kişi) köy, %7,2’sinin (21 kişi) kasaba, %11’inin (32 kişi) ilçe, %36,1’inin (105 kişi) il ve %29,9’unun (87 kişi) ise büyükşehirde yetiştiği tespit edilmiştir. Öte yandan araştırmaya katılan işgörenlerin; %4,8’sinin (14 kişi) köy, %0,4’ünün (1 kişi) kasaba, %5,8’inin (17 kişi) ilçe, %36,4’ünün (106 kişi) ve %52,6’sının (153 kişi) ise büyükşehirde yaşamakta olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren

işgörenlerin çoğunluğu il ve büyükşehirlerde yetişen ve yaşamını devam ettiren bireyler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %8,6'sının (25 kişi) 3.000 TL'den az aylık ortama gelire sahip olduğu, %77'sinin (224 kişi) 3001-5500 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip olduğu, %12,4'ünün (36 kişi) 5501-7500 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip olduğu, %1'inin (3 kişi) 7501-9500 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip olduğu ve %1'inin (3 kişi) ise 9501 TL ve üstünde aylık ortalama gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun aylık ortalama geliri 3001-5500 TL aralığında olduğu söylenebilir. Araştırma anketinde katılımcıların aylık gelirlerini tespit edebilmek için 2020 yılı asgari ücret ile açlık-yoksulluk sınırı raporları göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %1,7'sinin (5 kişi) üst düzey yönetici konumunda olduğu, %5,8'inin (17 kişi) orta düzey yönetici konumunda olduğu, %5,2'sinin (15 kişi) alt düzey yönetici konumunda olduğu ve %87,3'ünün (254 kişi) ise işçi, teknik eleman veya operatör pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun işçi, teknik eleman veya operatör pozisyonunda görev yaptıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %10,7'sinin (31 kişi) ilk işi olduğu, %66,3'ünün (193 kişi) 2-4. işi olduğu, %13'ünün (38 kişi) 5-7. işi olduğu ve %10'unun (29 kişi) 8 ve üstünde iş tecrübesi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun mevcut işlerinin 2,3 veya 4. işi olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %5,2'sinin (15 kişi) 1 yıldan az süredir çalıştığı, %22'sinin (64 kişi) 1-3 yıl aralığında çalıştığı, %29,2'sinin (85 kişi) 4-6 yıl aralığında çalıştığı, %15,8'inin (46 kişi) 7-9 yıl aralığında çalıştığı ve %27,8'inin ise (81 kişi) 10 yıl ve üstü süredir çalıştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin çoğunluğunun 4-6 yıldan beri çalıştığı söylenebilir.

Son olarak araştırmaya katılan işgörenlerin; %8,9'unun (26 kişi) 1 yıldan az süredir bu işletmede çalıştığı, %43,3'ünün (126 kişi) 1-3 yıl aralığında bu işletmede çalıştığı, %38,1'inin (111 kişi) 4-6 yıl aralığında bu işletmede çalıştığı, %4,5'inin (13 kişi) 7-9 yıl aralığında bu işletmede çalıştığı ve %5,2'sinin (15 kişi) 10 yıl ve üzeri bu işletmede çalıştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun 1, 2 veya 3 yıldır bu işletme çatısı altında görev yaptığı söylenebilir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Katılımcı Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	11	3,8	Evli	244	83,8
Erkek	280	96,2	Bekâr	47	16,2
Toplam	291	100	Toplam	291	100
Yaş			Eğitim Durumu		
18-29 yaş	80	27,5	İlkokul	64	22
30-49 yaş	201	69,1	Ortaokul	82	28,2
50-60 yaş	10	3,4	Lise	121	41,6
			Önlisans	16	5,5
			Lisans	5	1,7
			Lisansüstü	3	1
Toplam	291	100	Toplam	291	100
Şuan Yaşadığı Yer			Yetiştigi Yer		
Köy	14	4,8	Köy	46	15,8
Kasaba	1	0,4	Kasaba	21	7,2
İlçe	17	5,8	İlçe	32	11
İl	106	36,4	İl	105	36,1
Büyükşehir	153	52,6	Büyükşehir	87	29,9
Toplam	291	100	Toplam	291	100
Aylık Ortalama Geliriniz			İşletmedeki Pozisyonunuz		
3.000 TL'den az	25	8,6	Üst Düzey Yönetici	5	1,7
3.001 – 5.500 TL	224	77	Orta Düzey Yönetici	17	5,8
5.501 – 7.500 TL	36	12,4	Alt Düzey Yönetici	15	5,2
7.501 – 9.500 TL	3	1	İşçi-TeknikEleman-Operatör	254	87,3
9.501 TL ve üzeri	3	1			
Toplam	291	100	Toplam	291	100
Kaçıncı İşiniz			Toplam Çalışma Süreniz		
İlk iş	31	10,7	1 yıldan az	15	5,2
2-4 iş	193	66,3	1-3 yıl	64	22
5-7 iş	38	13	4-6 yıl	85	29,2
8 ve üzeri	29	10	7-9 yıl	46	15,8
			10 yıl ve üzeri	81	27,8
Toplam	291	100	Toplam	291	100
İşletmedeki Çalışma Süreniz					
1 yıldan az	26	8,9			
1-3 yıl	126	43,3			
4-6 yıl	111	38,1			
7-9 yıl	13	4,5			
10 yıl ve üzeri	15	5,2			
Toplam	291	100			

5.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında araştırmadaki değişkenlerin ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin katılımcı görüşleri ile ilgili bulgular yer almaktadır.

5.5.1. Örgütsel Dayanıklılık İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, katılımcılara örgütsel dayanıklılık 21 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” istenmiştir. Tablo 5.8’de ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından sağlamlık boyutunda “Çalıştığım işletme dışarıdan gelen baskılara dayanabilir” ifadesi ile “Çalıştığım işletme beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir” ifadesi en yüksek derecede katılımın sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=3,58$). “Çalıştığım işletme odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir” ifadesine ise en düşük derecede katılımın sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,51$).

Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan atıklık boyutunda “Çalıştığım işletme, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir” ifadesine en yüksek derecede katılımın sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=3,57$). “Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir” ifadesine ise en düşük derecede katılım sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,47$).

Son olarak örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan yedekleme boyutunda “Çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir” ifadesi en yüksek derecede katılımın sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=3,58$). “Çalıştığım işletme kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder” ifadesine ise en düşük derecede katılım sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,48$).

Tablo 5.8. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK							3,53	0,91
SAĞLAMLIK							3,55	1,02
Çalıştığım işletme, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	N	17	38	75	95	66	3,54	1,15
	%	5,8	13,1	25,8	32,6	22,7		
Çalıştığım işletme dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	N	12	40	77	93	69	3,58	1,12
	%	4,1	13,7	26,5	32,0	23,7		
Çalıştığım işletme zorluklarla baş edebilir.	N	18	39	73	91	70	3,54	1,18
	%	6,2	13,4	25,1	31,3	24,1		
Çalıştığım işletme odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	N	13	44	82	87	65	3,51	1,13
	%	4,5	15,1	28,2	29,9	22,3		
Çalıştığım işletme beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir.	N	13	48	61	97	72	3,58	1,16
	%	4,5	16,5	21,0	33,3	24,7		
ATIKLIK							3,52	1,00
Çalıştığım işletme, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	N	13	41	77	106	54	3,51	1,09
	%	4,5	14,1	26,5	36,4	18,6		
Çalıştığım işletme değişen	N	9	46	73	106	57	3,54	1,08

koşullara hızla uyum sağlayabilir.	%	3,1	15,8	25,1	36,4	19,6		
Çalıştığım işletme, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.	N	17	42	73	99	60	3,50	1,15
	%	5,8	14,4	25,1	34,0	20,6		
Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	N	15	50	74	88	64	3,47	1,17
	%	5,2	17,2	25,4	30,2	22,0		
Çalıştığım işletme, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	N	18	43	63	92	75	3,57	1,20
	%	6,2	14,8	21,6	31,6	25,8		
YEDEKLEME							3,53	0,96
Çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir.	N	12	45	68	96	70	3,58	1,14
	%	4,1	15,5	23,4	33,0	24,1		
Çalıştığım işletme iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	N	10	49	80	85	67	3,52	1,13
	%	3,4	16,8	27,5	29,2	23,0		
Çalıştığım işletme pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.	N	18	41	63	99	70	3,56	1,18
	%	6,2	14,1	21,6	34,0	24,1		
Çalıştığım işletme kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder.	N	24	39	68	96	64	3,48	1,21
	%	8,2	13,4	23,4	33,0	22,0		
Çalıştığım işletme beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.	N	19	36	75	93	68	3,54	1,17
	%	6,5	12,4	25,8	32,0	23,4		

N=291, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

5.5.2. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, katılımcılara algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek amacıyla 8 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelerle katılım derecelerini belirtmeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” istenmiştir. Tablo 5.9’da ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde algılanan örgütsel destek ölçeğindeki “Çalıştığım işletme istemeden yaptığım bir hatayı affeder” ifadesine en yüksek derecede katılım sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=3,47$). “Çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır” ifadesine ise en düşük derecede katılım sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=2,48$).

Tablo 5.9. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
AÖD							3,17	0,77
Çalıştığım işletme fikirlerime önem verir.	N	37	35	89	59	71	3,32	1,31
	%	12,7	12,0	30,6	20,3	24,4		
Çalıştığım işletme gerçekten iyiliğimi önemser.	N	30	29	96	62	74	3,42	1,26
	%	10,3	10,0	33,0	21,3	25,4		
Çalıştığım işletme kişisel amaç ve değerlerimi önemli ölçüde dikkate alır.	N	22	46	86	61	76	3,43	1,25
	%	7,6	15,8	29,6	21,0	26,1		
Bir sorunum olduğunda çalıştığım işletme yardıma hazırdır.	N	32	33	86	62	78	3,42	1,30
	%	11,0	11,3	29,6	21,3	26,8		
Çalıştığım işletme istemeden yaptığım bir hatayı affeder.	N	26	40	76	71	78	3,47	1,27
	%	8,9	13,7	26,1	24,4	26,8		
Çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır.	N	83	71	78	35	24	2,48	1,25
	%	28,5	24,4	26,8	12,0	8,2		
Çalıştığım işletme beni çok az umursar.	N	87	54	89	39	22	2,51	1,26
	%	29,9	18,6	30,6	13,4	7,6		
Bir iyiliğe ihtiyacım olduğu zaman çalıştığım işletme bana yardım etme konusunda isteklidir.	N	35	46	75	58	77	3,33	1,34
	%	12,0	15,8	25,8	19,9	26,5		

N=291, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

5.5.3. İşe Adanmışlıkla İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, katılımcılara işe adanmışlık değişkenini ölçmek amacıyla 9 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” istenmiştir. Tablo 5.10’da ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde işe adanmışlık ölçeğinde “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim” ifadesine en yüksek derecede katılım sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=4,12$). “Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim” ifadesine ise en düşük derecede katılım sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,88$).

Tablo 5.10. İşe Adanmışlığa İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
İŞE ADANMIŞLIK							4,02	0,85
İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	N	9	23	43	84	132	4,06	1,10
	%	3,1	7,9	14,8	28,9	45,4		
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	N	4	14	35	129	109	4,12	0,90
	%	1,4	4,8	12,0	44,3	37,5		
Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	N	14	15	51	101	110	3,96	1,10
	%	4,8	5,2	17,5	34,7	37,8		
İşime karşı istekli ve hevesliyim.	N	10	10	39	116	116	4,10	0,99
	%	3,4	3,4	13,4	39,9	39,9		

İşim bana çalışma şevki verir.	N	9	19	42	100	121	4,05	1,05
	%	3,1	6,5	14,4	34,4	41,6		
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	N	11	18	33	98	131	4,10	1,08
	%	3,8	6,2	11,3	33,7	45,0		
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	N	20	13	53	93	112	3,91	1,17
	%	6,9	4,5	18,2	32,0	38,5		
Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	N	28	15	35	100	113	3,88	1,26
	%	9,6	5,2	12,0	34,4	38,8		
Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.	N	28	8	27	105	123	3,99	1,23
	%	9,6	2,7	9,3	36,1	42,3		

N=291, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

5.5.4. İşgören Performansı İle İlgili Katılımcı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, katılımcılara işgören performansı değişkenini ölçmek amacıyla 4 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelerle katılım derecelerini belirtmeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” istenmiştir. Tablo 5.11’de ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde işgören performansı ölçeğindeki “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesine en yüksek derecede katılım sağlandığı görülmüştür ($\bar{X}=4,33$). “Sunmakta olduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesine ise en düşük derecede katılım sağlandığı tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,22$).

Tablo 5.11. İşgören Performansına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	M	SD
İŞGÖREN PERFORMANSI							4,29	0,92
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	N	11	14	16	77	173	4,33	1,04
	%	3,8	4,8	5,5	26,5	59,5		
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	N	8	13	25	91	154	4,28	0,99
	%	2,7	4,5	8,6	31,3	52,9		
Sunmakta olduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	N	10	14	31	85	151	4,22	1,05
	%	3,4	4,8	10,7	29,2	51,9		
Bir sorun meydana geldiğinde hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	N	10	13	22	77	169	4,32	1,03
	%	3,4	4,5	7,6	26,5	58,1		

N=291, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum.

5.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha fazla değişken ile olan ilişkisini saptamak; eğer ilişki varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla yararlandığımız istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Korelasyon analizinin amacı, bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğine bakabilmektir. Korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı, korelasyon analizi sonucunda

doğrusal bir ilişkinin varlığı ve varsa söz konusu ilişkinin derecesini hesaplamada kullanılmaktadır (Kalaycı, 2009, 115). Araştırmacı, araştırmasında kullandığı ölçeklerdeki ifadelerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığını belirlemek, ifadelerin arka planında yer alabilecek olası gizlenmiş faktörü ortaya çıkarmak ve ifadeler arası ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizine başvurabilir. Araştırmacının beşli veya yedili Likert tipi dereceleme kullanması, doğrusallık unsuru, verilerin eşit dağılım gösterip göstermemesi, örneklemin evreni temsil edilebilirliği gibi faktörler, araştırmacıya Pearson korelasyon analizi yapıp yapmayacağı hakkında ipuçları vermektedir (Şencan, 2005, 250-251).

Bilgiler ışığında bu çalışmada oluşturulan hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Araştırma değişkenlerine ilişkin Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.12’de yer almaktadır.

Tablo 5.12. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel Dayanıklılık	291	3,5288	0,90136	1						
2.Sağlamlık	291	3,5443	0,99228	,931**	1					
3.Yedekleme	291	3,5299	0,95008	,930**	,816**	1				
4.Atıklık	291	3,512	0,98132	,914**	,766**	,768**	1			
5.AÖD	291	3,1671	0,76715	,371**	,386**	,336**	,305**	1		
6.İşe Adanmışlık	291	4,0153	0,84681	,323**	,304**	,333**	,261**	,490**	1	
7.İ. Performansı	291	4,2818	0,91988	,287**	,263**	,280**	,252**	,299**	,694**	1
				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

**p<0.05 düzeyinde anlamlı, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel dayanıklılık ve boyutları, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve boyutları ve işgören performansı değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Pearson korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan korelasyon katsayısı (r) şu şekilde yorumlanmaktadır (Baykul ve Güzeller, 2014, 577):

r	İlişki
0,00	Yok
0,01-0,29	Zayıf
0,30-0,70	Orta
0,71-0,99	Yüksek
1,00	Mükemmel

Tablo 5.12'deki araştırma değişkenlerine ilişkin Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- Örgütsel dayanıklılık ile işgören performansı arasında ($r: .287$; $p < 0,01$) pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,01 < r < 0,29$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan sağlamlık boyutu ile işgören performansı arasında ($r: .263$; $p < 0,01$) pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,01 < r < 0,29$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan yedekleme boyutu ile işgören performansı arasında ($r: .280$; $p < 0,01$) pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,01 < r < 0,29$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan atiklik boyutu ile işgören performansı arasında ($r: .252$; $p < 0,01$) pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,01 < r < 0,29$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Algılanan örgütsel destek ile işgören performansı arasında ($r: .299$; $p < 0,01$) pozitif yönde zayıf düzeyde ($0,01 < r \leq 0,29$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- İşe adanmışlık ile işgören performansı arasında ($r: .694$; $p < 0,01$) pozitif yönde orta düzeyde ($0,30 < r < 0,70$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel dayanıklılık ve alt boyutlarının (sağlamlık, yedekleme ve atiklik) işgören performansını artırabileceği yorumları yapılabilir. Öte yandan algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın, işgören performansını artırabileceği de Pearson korelasyon analizi sonucunda görülebilmektedir. Bu bilgiler ışığında bir sonraki adıma yani regresyon analizine geçilebilir. Regresyon analizi sayesinde daha detaylı yorumların yapılabileceği söylenebilir.

5.7. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işgören performansına etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Çoklu regresyon analizi ile araştırma hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2009, 199).

Regresyon analizinde, basit doğrusal regresyon modeli birçok durum için uygun olabilmektedir fakat gerçek hayatta birçok modelin anlaşılabilmesi adına iki ya da fazla açıklayıcı değişkene ihtiyaç duyulabilmektedir. Dolayısıyla çok açıklayıcı değişkenli modellerin yer aldığı regresyon modeline çoklu regresyon modeli denmektedir. Regresyon analizinde R Square (R^2) değeri, belirlilik katsayısını göstermektedir. Basit doğrusal regresyon modelinde bu değere bakılır. Öte yandan Adjusted R^2 değeri ise,

düzeltilmiş belirlilik katsayısı anlamına gelmektedir. Çoklu regresyon modelindeyse bu değere bakılmaktadır (Kalaycı, 2009, 259-265). Araştırma modelinde birden fazla bağımsız değişkenin yer alması sonucunda çoklu regresyon analizi yapılabilir (Kılıç, 2013, 91).

Bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasına bağlantı veya çoklu bağlantı adı verilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantıyı tespit edebilmek adına tolerans değeri, VIF (Variance Inflation Factor-Varyans Büyütme Faktörü) ve Koşul indeksi değerlerine bakılmaktadır. Çoklu regresyon modelinde tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması ve VIF değerinin 10'dan küçük ($VIF \geq 10$) olması değişkenler arası çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlamını taşımaktadır. Son olarak koşul indeksinin 10 ile 30 arasında olmasının orta, 30'dan büyük olmasının ise yüksek çoklu doğrusal bağlantı probleminin olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2012, 35-36).

Birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı bu araştırmada hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5.13 ve Tablo 5.14'te verilmektedir.

Tablo 5.13. Araştırmanın Ana hipotezlerine Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken (Bağımsız)	Standardize Edilmemiş B	Standart Hata	Standardize Edilmiş Beta (β)	t	p	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
Sabit	1,195	,219		5,445	,000			1,000
Örgütsel Dayanıklılık	,090	,047	,088	1,915	,057	,836	1,196	9,911
AÖD	-,095	,060	-,079	-1,577	,116	,710	1,409	11,747
İşe Adanmışlık	,764	,053	,704	14,322	,000	,737	1,358	13,777
R: ,700 R ² : ,490 ΔR^2 : ,484 Tahmini Standart Hata: ,66054 F: 91,809 P: ,000								
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı								

Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ilk olarak çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,05$). Tablo 5.13'deki bağımsız değişkenler örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın bağımlı değişken işgören performansındaki varyansın %48,4'ünü açıklamaktadır (ΔR^2 : ,484). Öte yandan çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik olan Tolerans, VIF ve Koşul indeksi değerleri incelendiğinde Tolerans değerinin 0,10'dan yüksek olduğu, VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ($VIF \geq 10$) ve Koşul indeksinin ise 9,911 ile 13,777 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması, değişkenler arası çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlamına gelmektedir. Öte yandan VIF değerinin 10'a eşit veya daha büyük ($VIF \geq 10$) olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı problemi söz konusu olabilir. Son olarak Koşul indeksinin 10 ile 30 arasında olmasının orta, 30'dan büyük olmasının

ise yüksek çoklu doğrusal bağlantı problemine işaret etmektedir (Büyüköztürk vd., 2012, 35-36).

Bu bilgiler ışığında Tolerans ve VIF değerlerine göre Tablo 5.13'deki çoklu regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı problemi değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Koşul indeksi değeri incelendiğinde ise bağımsız değişkenlerden olan algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasında orta düzey çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada ilk olarak araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin (H_1, H_2, H_3) çoklu regresyon analizi yapılmıştır ve çoklu regresyon analizi ile araştırmanın ana hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Tablo 5.13'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre şu yorumlar yapılabilir:

- Bağımsız değişkenlerden örgütsel dayanıklılığın, işgören performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (β : ,088; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuca göre " H_1 : Örgütsel dayanıklılık, işgören performansına pozitif yönde etki eder." Hipotezi reddedilmiştir.
- Bağımsız değişkenlerden algılanan örgütsel desteğin, işgören performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (β : -,079; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuca göre " H_2 : Algılanan örgütsel destek, işgören performansına pozitif yönde etki eder." hipotezi reddedilmiştir.
- Bağımsız değişkenlerden işe adanmışlığın, işgören performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (β : ,704; $p<0,05$). Elde edilen bu sonuca göre " H_3 : İşe adanmışlık, işgören performansına pozitif yönde etki eder." hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden işe adanmışlıktaki bir birimlik artışın, işgörenlerin performanslarında 0,704 birimlik bir artışa sebep olacağı görülmektedir.

Öte yandan araştırma modelindeki alt hipotezleri test etmek amacıyla yapılan bir diğer çoklu regresyon modeli Tablo 5.14'de yer almaktadır.

Tablo 5.14. Araştırmanın Alt Hipotezlerine Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken (Bağımsız)	Standardize Edilmemiş B	Standard Hata	Standardize Edilmiş Beta (β)	t	p	Tolerans	VIF	Koşul İndeksi
Sabit	3,243	,210		15,414	,000			1,000
Sağlamlık	,071	,098	,077	,729	,466	,287	3,482	9,208
Atıklık	,060	,089	,064	,674	,501	,352	2,839	14,830
Yedekleme	,163	,103	,168	1,587	,114	,285	3,514	17,502
R: ,289 R ² : ,084 ΔR^2 : ,074 Tahmini Standart Hata: ,88523 F: 8,717 P: ,000								
Bağımlı Değişken: İşgören Performansı								

Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ilk olarak çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir

($p < 0,05$). Tablo 5.14'deki bağımsız değişken örgütsel dayanıklılık boyutlarının bağımlı değişken işgören performansındaki varyansın %7,4'ünü açıklamaktadır ($\Delta R^2: ,074$). Öte yandan çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik olan Tolerans, VIF ve Koşul indeksi değerleri incelendiğinde Tolerans değerinin 0,10'dan yüksek olduğu, VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ($VIF \geq 10$) ve Koşul indeksinin ise 9,208 ile 17,502 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Tolerans değerinin 0,10'dan büyük olması, değişkenler arası çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlamına gelmektedir. Öte yandan VIF değerinin 10'a eşit veya daha büyük ($VIF \geq 10$) olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı problemi söz konusu olabilir. Son olarak koşul indeksinin 10 ile 30 arasında olmasının orta, 30'dan büyük olmasının ise yüksek çoklu doğrusal bağlantı problemine işaret etmektedir (Büyüköztürk vd., 2012, 35-36). Bu bilgiler ışığında Tolerans ve VIF değerlerine göre Tablo 5.14'teki çoklu regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı problemi değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Koşul indeksi değeri incelendiğinde ise bağımsız değişkenlerden olan örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından atıklık ile ve yedekleme arasında orta düzey çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu söylenebilir. Tablo 5.14'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre şu yorumlar yapılabilir:

- Örgütsel dayanıklılığın boyutlarından olan sağlamlık bağımsız değişkeninin, işgören performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($\beta: ,077$; $p > 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre “ H_{1a} : Sağlamlık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.” hipotezi reddedilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın boyutlarından olan yedekleme bağımsız değişkeninin, işgören performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($\beta: ,168$; $p > 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre “ H_{1b} : Yedekleme (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.” hipotezi reddedilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın boyutlarından olan atıklık bağımsız değişkeninin, işgören performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ($\beta: ,064$; $p > 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre “ H_{1d} : Atıklık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.” hipotezi reddedilmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırmada elde edilen sonuçlardan bahsedilerek bu sonuçların gelecekte yapılacak olan araştırmalar adına ne anlama geldiğine ilişkin fikirlere yer verilerek araştırmacılara ve karar vericilere yönelik öneriler sunulmuştur.

Örgütsel dayanıklılık, işletmelerin olumsuz durumlar karşısında sağlam durabilmesi, olumsuz durumlar devam ederken faaliyetlerini de devam ettirebilmesi ve zarar gördüğü alanlarda kendini yenileyip toparlayabilmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerin zor durumların üstesinden gelebilmeleri için barındırmış oldukları insan sermayesinin ortaya koyacağı performansın önemli olduğu düşünülmektedir dayanıklı bir örgüt yapısının zorlayıcı durumlar karşısında işgören performansını üst noktalara çıkarabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak örgütler, dayanıklılık çatısı altında varlığını tehdit edici unsurlar karşısında işgörenlerinin etkin ve verimli bir performans sergilemesine katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin örgütleri tarafından refah, mutluluk ve iyiliklerinin gözetilmesi ile pandemi sürecinde bu durumun işgörenlerin performansına olumlu etki edebileceği düşünülmektedir. Son olarak pandemi sürecinde kendini işine adayan, işine odaklanan ve yaptığı işle gurur duyan işgörenlerin performanslarının artış gösterebileceği öngörülmektedir. Araştırma probleminin ortaya konmasında COVID-19 pandemisi etkili rol oynarken pandemi sürecinde örgütlerin devamlılığını ilgilendiren konular ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki örgütlerin dayanıklılık kapasiteleridir. Araştırmanın başından sonuna kadar anlatılmaya çalışılan örgütlerin dayanıklı olabilme ve zorlukların üstesinden gelebilme konusu, yalnızca örgütlerin zorluk anlarında değil aynı zamanda olağan faaliyetlerinin devamı ettirilebilmesinde de planlama şeklinde düşünülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda bir araştırma gerçekleştirmek amacıyla Gaziantep ilinde faaliyetini sürdüren bir üretim işletmesinin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yöneticilere araştırmanın öneminden ve bilim hayatına getireceği ümit edilen faydalarından bahsedilerek 291 işgören üzerinden veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerle araştırma problemi doğrultusunda analizler ortaya koyulmuş ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın her safhasında elde edilen bulgular paylaşılmış ve söz konusu bulgulardan araştırmacılara ve karar vericilere yönelik öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma; örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve işgören performansı değişkenlerini bir arada ele alarak özgün bir çalışma olma niteliğini taşımakla birlikte örgütsel dayanıklılığın öncülleri ve sonuçları ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Araştırmanın barındırdığı temel sorular ve amaçlar aşağıda özetlenmektedir:

- Örgütsel dayanıklılığın özellikle pandemi sürecinde işgören performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?

- Algılanan örgütsel dayanıklılığın özellikle pandemi sürecinde işgören performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- İşe adanmışlığın özellikle pandemi sürecinde işgören performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- İşletmelerin krizlere karşı örgütsel bağlamda dayanıklılıklarını tespit ederek araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmesi başta olmak üzere tüm karar vericilere öneriler getirmek.
- Gelecekte örgütsel dayanıklılık üzerine araştırma yapmayı ümit eden araştırmacılara ışık tutmaktır.

Araştırmanın barındırdığı temel sorular ve amaçlar doğrultusunda araştırmanın oluşturduğu evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Pandemi koşulları, işgörenlerin sağlık durumları ve esnek çalışma saatleri göz önünde bulundurulmuş ve Sekaran (2003, 94) güvenilirlik ve hata payı ile hesaplayarak oluşturduğu belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem sayısına (278) ulaşabilmek adına kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Aynı zamanda araştırmanın öneminin, amacının ve bilim hayatına getireceği katkıların ilgili işletmenin yöneticileriyle paylaşarak bu yönüyle araştırmanın, kısmen nitel olma özelliği de taşıdığı düşünülmektedir. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik ifadeler, ikinci bölümünde örgütsel dayanıklılığı ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümünde işgören performansını ölçmeye yönelik ifadeler, dördüncü bölümünde işe adanmışlığı ölçmeye yönelik ifadeler ve son olarak beşinci bölümünde ise örgütsel destek algısını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan dört değişkeni ölçmek adına katılımcılardan ilgili ifadeler 5’li Likert tipi dereceleme ile yanıt vermeleri istenmiştir. Toplamda 312 anket formu elde edilmiş olup çeşitli değerlendirmeler neticesinde (eksik doldurma vs.) 291 adet sağlıklı veri elde edilmiştir ve araştırmanın temel sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın barındırdığı temel sorular ve amaçlar doğrultusunda işgörelere bilim insanları tarafından geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirlikleri ortaya konulan ölçeklerden ifadeler yöneltmiş olup bu araştırmada Kalaycı (2009, 405)’ya göre güvenilirlikleri şu şekilde değerlendirilmiştir (Bölüm 5.2):

- Wicker vd., (2013) tarafından geliştirilen örgütsel dayanıklılık ölçeği bu araştırmada yüksek derece güvenilir bir şekilde değerlendirilmektedir.
- Eisenberger vd., (1997) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği bu araştırmada oldukça güvenilir bir şekilde değerlendirilmektedir.
- Schaufeli vd., (2006) tarafından geliştirilen işe adanmışlık ölçeği bu araştırmada yüksek derecede güvenilir bir şekilde değerlendirilmektedir.
- Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen işgören performansı ölçeği bu araştırmada yüksek derecede güvenilir bir şekilde değerlendirilmektedir.

Araştırmada örgütsel dayanıklılık ve alt boyutlarına, algılanan örgütsel desteğe, işe adanmışlığa ve işgören performansına SPSS programında açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 boyutlu örgütsel dayanıklılık ölçeğinin 3 boyutlu dağılım gösterdiği tespit edilmiş olup örgütsel dayanıklılığın beceri boyutu analiz kapsamının dışında bırakılmıştır. Bunun sebepleri incelendiğinde faktör yüklerinin düşük olması ve farklı boyutlarla ilişkide olması (binişiklik göstermesi) düşünülebilir. Fakat diğer sebeplere bakıldığında pandemi süreci, işgörenlerin ifadelere işbaşında yanıtlar vermeleri, salgın hastalık kaygıları ve esnek çalışma saatlerine uyum gösterme dönemleri şeklinde olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formunun ilk bölümünde, işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular (cinsiyet, yaş, toplamda kaçınıcı işiniz vs.) yer almaktadır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenler tarafından bu soruların yanıtlanması istenmiştir. İşgörenlerce bu sorulara verilen yanıtlar aşağıda özetlenmektedir:

- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmesinin emek yoğun ağırlıklı olması düşünülmektedir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla 30-49 yaş aralığındaki evli bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla lise seviyesinde bir eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla bir ilde yetiştiği ve yaşamlarını bir büyükşehirde devam ettirdiği tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla 3001-5500 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla işletme içerisinde işçi, teknik eleman ve operatör konumunda çalıştığı tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla 2-4 arasında farklı iş yerlerinde bulundukları tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla 4-6 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla 1-3 yıl arasında mevcut işletmede çalışmakta olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formunun ikinci bölümünde örgütsel dayanıklılığı ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenler tarafından bu ifadelere “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert dereceleme tipinde katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. İşgörenlerce

bu ifadeler verilen yanıtlar ve yanıtlar neticesinde oluşan algılamaları hakkında bilgiler aşağıda özetlenmektedir:

- İşgörenlerin çalıştığı işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesinde sağlamlık unsuruna ilişkin algıları incelendiğinde “çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,58$). Öte yandan “çalıştığım işletme odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir” ifadesine ise düşük derecede katılım gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,51$). Buradan hareketle işgörenlerin, çalıştığı işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesinde sağlamlık unsuruna ilişkin algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.
- İşgörenlerin, çalıştığı işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesinde yedekleme unsuruna ilişkin algıları incelendiğinde “çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,58$). Öte yandan “çalıştığım işletme kendi ekipmanları kullanılamadığı zaman onun yerine kullanabileceği başka ekipmanları ikame eder” ifadesine düşük derecede katılım gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,48$). Buradan hareketle işgörenlerin, çalıştığı işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesinde yedekleme unsuruna ilişkin algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.
- İşgörenlerin, çalıştığı işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesindeki atiklik unsuruna ilişkin algıları incelendiğinde “çalıştığım işletme, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,57$). Öte yandan “çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir” ifadesine düşük derecede katılım gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,47$). Buradan hareketle işgörenlerin, çalıştıkları işletmenin örgütsel dayanıklılık çerçevesindeki atiklik unsuruna ilişkin algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formunun üçüncü bölümünde işgörenlerin performansını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenler tarafından bu ifadeler “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert dereceleme tipinde katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. İşgörenlerce bu ifadeler verilen yanıtlar ve yanıtlar neticesinde oluşan algılamaları hakkında bilgiler aşağıda özetlenmektedir:

- İşgörenlerin kendi performanslarına ilişkin algıları incelendiğinde “görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,33$). Öte yandan “sunmakta olduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesine ise düşük derecede katılım

gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,22$). Buradan hareketle işgörenlerin, kendi performanslarına ilişkin algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formunun dördüncü bölümünde işgörenlerin işe adanmışlıklarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenler tarafından bu ifadelere “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert dereceleme tipinde katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. İşgörenlerce bu ifadelere verilen yanıtlar ve yanıtlar neticesinde oluşan algılamaları hakkında bilgiler aşağıda özetlenmektedir:

- İşgörenlerin işe adanmışlıklarına ilişkin algıları incelendiğinde “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,12$). Öte yandan “çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim” ifadesine ise düşük derecede katılım gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,88$). Buradan hareketle işgörenlerin, işe olan adanmışlıklarına ilişkin algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formunun son bölümünde işgörenlerin örgütsel destek algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmaya katılım gösteren işgörenler tarafından bu ifadelere “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert dereceleme tipinde katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. İşgörenlerce bu ifadelere verilen yanıtlar ve yanıtlar neticesinde oluşan algılamaları hakkında bilgiler aşağıda özetlenmektedir:

- İşgörenlerin örgütsel desteğe ilişkin algıları incelendiğinde “çalıştığım işletme istemeden yaptığım bir hatayı affeder” ifadesine genel olarak katıldıkları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,47$). Diğer taraftan, “çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır” ifadesine düşük derecede katılım gösterildiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=2,48$). Buradan hareketle işgörenlerin örgütsel destek algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin, örgütsel dayanıklılığa ilişkin algıları genel olarak yüksektir ($\bar{X}=3,55$). Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde işgörenlerin; örgütlerini sağlamlık, atiklik ve yedekleme penceresinden dayanıklı gördükleri yorumu yapılabilir. Diğer taraftan, işgörenlerin örgütsel destek algıları ise orta düzeydedir ($\bar{X}=3,17$). Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde işgörenlerin; işletme tarafından fikirlerine önem verilmesi, kişisel amaç ve değerlerinin önemli ölçüde dikkate alınması ve iyiliklerinin önemsenmesine ilişkin kararsız oldukları yorumu yapılabilir. İşgörenlerin işe adanmışlıklarına ilişkin algıları ise genel olarak yüksektir ($\bar{X}=4,02$). Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde işgörenlerin; görevleri başında kendilerini enerjik ve mutlu hissettikleri, çalışırken kendilerini işlerine kaptırıyor olmaları ve yaptıkları işle gurur

duydıkları yorumu yapılabilir. Son olarak işgörenlerin performanslarına ilişkin algıları çok yüksek seviyededir ($\bar{X}=4,29$). Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde işgörenlerin; kendi gözlemleri ile verilen görevleri tam zamanında uyguladıkları ve sorunlar karşısında hızlıca çözümler üretebildikleri yorumu yapılabilir.

Araştırmada oluşturulan hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

- Örgütsel dayanıklılık ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan sağlamlık boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan atiklik boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Örgütsel dayanıklılığın alt boyutlarından olan yedekleme boyutu ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Algılanan örgütsel destek ile işgören performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- İşe adanmışlık ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada oluşturulan hipotezler doğrultusunda bağımsız değişkenlerin (örgütsel dayanıklılık ve alt boyutları algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık) bağımlı değişken (işgören performansı) üzerinde etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın ana ve alt hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

- Bağımsız değişken örgütsel dayanıklılığın bağımlı değişken işgören performansı üzerinde beklenilenin aksine bir etkisine rastlanılmamıştır.
- Bağımsız değişken algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken işgören performansı üzerinde beklenilenin aksine bir etkisine rastlanılmamıştır.
- Bağımsız değişken işe adanmışlığın bağımlı değişken işgören performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Bağımsız değişken sağlamlığın bağımlı değişken işgören performansı üzerinde beklenilenin aksine bir etkisine rastlanılmamıştır.
- Bağımsız değişken atikliğin bağımlı değişken işgören performansı üzerinde beklenilenin aksine bir etkisine rastlanılmamıştır.

- Bağımsız değişken yedeklemenin bağımlı değişken işgören performansı üzerinde beklenilenin aksine bir etkisine rastlanılmamıştır.

Dolayısıyla araştırma hipotezlerinin kabul edilip edilmediğine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.15. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumları

Araştırma Hipotezleri	Kabul/Red
H₁: Örgütsel dayanıklılık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.	RED
H_{1a}: Sağlamlık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.	RED
H_{1b}: Yedekleme (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.	RED
H_{1d}: Atıklık (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.	RED
H₂: Algılanan örgütsel destek, işgören performansına pozitif yönde etki eder.	RED
H₃: İşe adanmışlık, işgören performansına pozitif yönde etki eder.	KABUL

“**H_{1c}:** Beceri (örgütsel dayanıklılık boyutu), işgören performansına pozitif yönde etki eder.” hipotezi açımlayıcı faktör analizi sonucunda analiz kapsamının dışında bırakılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen tüm bulgular ışığında hem araştırmacılara hem de karar vericilere bir takım öneriler sunulmaya çalışılmıştır. Bu öneriler şunlardır:

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Alan yazında örgütsel dayanıklılık teorisi gelişim aşamasında olduğundan örgütsel dayanıklılığın nelerden etkilenebileceği veya neleri etkileyebileceği konusuna eğilmek, örgütsel dayanıklılık kavramının gelişimine katkı sağlayacaktır.
- Alan yazında örgütsel dayanıklılığın sonuçlarının bir tanesinin de işgören performansı olarak öngörülmesine rağmen bu çalışmada örgütsel dayanıklılığın işgören performansına bir etki etmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun teknik sebepleri irdelendiğinde örneklem sayısı, kullanılan nicel araştırma yöntemi ve ölçüm aracı gibi sebepler olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların bu ifadeleri yanıtlarken iş başında olmaları, salgın hastalığa kapılma endişesi ve esnek çalışma saatlerine uyum dönemi gibi faktörlerin de rol oynadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılığın işgören performansına etkisini tespit etmeyi amaçlayan araştırmacılar, söz konusu unsurları göz ardı etmemelidir.
- Örgütsel dayanıklılık olgusu, işletmelerin zorluklar karşısında ayakta durabilme ve zorluklara adapte olabilmeleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla bu çalışmada salgın hastalığın işletmeler açısından bir zorluk olabileceği düşüncesi ile hareket edilerek örgütsel dayanıklılık kavramı araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Diğer taraftan örgütsel dayanıklılık konusuna eğilmek isteyen araştırmacılar yalnızca işletmelerin sorunlar yaşadığı dönemlere değil, işletmelerin zorluklara ne kadar hazır oldukları konusunu da örgütsel

dayanıklılık ile bağdaştırılmalıdır. Sonuç olarak araştırmacılar örgütsel dayanıklılığı, işletmelerin yaşadığı dönemlerin koşullarına ilişkin olarak örneğin Lee vd., (2013) geliştirdiği “adaptasyon kapasitesi ve planlama” şeklinde de değerlendirebilir (Bölüm 3.1.2).

- Onan (2021, 3289) bir örgütteki çalışanların dayanıklılıklarının artması ile örgütsel dayanıklılık faktörünün de gelişim göstereceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla araştırmacıların “örgütsel dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı faktöründen etkilenebileceği” düşüncesi ile detaylı bir alan yazın incelemesi yaparak örgütsel dayanıklılığın gelişimine katkıda bulunabilecekleri düşünülebilir.
- Bu araştırma “örgütsel dayanıklılığın işgören performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?” araştırma sorusunun yanında “algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işgören performansı üzerinde bir etkisi var mıdır?” araştırma sorusuna da eğilmiştir. Alan yazın incelenmesi sonucunda, örgütsel destek algısının işgören performansını olumlu anlamda etki ettiği görülürken (Bölüm 4.5) beklenilenin aksine bu çalışmada örgütsel destek algısının işgören performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun teknik sebeplerine bakıldığında örneklem sayısı, kullanılan nicel araştırma yöntemi ve ölçüm aracı gibi sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan katılımcıların bu ifadeleri yanıtlarken iş başında olmaları, salgın hastalığa kapılma endişesi, esnek çalışma saatlerine uyum dönemi ve karar vericilerin tutumlarının öngörülemezliği gibi faktörlerin de rol oynadığı düşünülmektedir. Sonuç olarak algılanan örgütsel desteğin özellikle özel sektör kapsamında işgören performansına etkisini tespit etmeyi amaçlayan araştırmacılar, söz konusu unsurları göz ardı etmemelidir.
- Bu çalışmada nicel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak ise anket formu kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalarda nitel ve karma yöntemlere başvurulabilir.
- Bu çalışmada hipotezleri test etmek amacıyla SPSS 25 programından faydalanılmıştır. Gelecekteki araştırmalarda farklı analiz programlarından da yararlanılabilir.
- Araştırmanın tek bir sektördeki tek bir işletmeye uygulanmış olması bir sınırlılıktır. Araştırmayı tekrarlamak isteyen araştırmacılar, bu araştırmanın uygulandığı üretim sektöründeki birden fazla işletmeyi göz önünde bulundurabilir veya farklı sektörlerde bu araştırmayı tekrarlayabilir.
- Araştırmaya katılım gösteren bireylerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Bunun sebebiyse, araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmesindeki kadın sayısının az olmasıdır. Dolayısıyla gelecekte bu araştırmayı tekrarlamak isteyen araştırmacılar kadın-erkek sayısına dikkat çekebilir.

- Kantur ve İşeri-Say (2015, 456) stratejik yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerde de örgütsel dayanıklılığa yoğunlaşıldığını ifade etmektedir. Örgütsel davranış ve teorisi, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetiminde örgütsel dayanıklılık kavramı ile ilişkili olduğu düşünülen faktörlerin açığa çıkarılmaya çalışılması, örgütsel dayanıklılığın gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırmada “örgütsel dayanıklılığın işgören performansına bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap bulabilmek adına pandemi süreci ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz Wicker vd, (2013) geliştirdiği 21 ifadelik örgütsel dayanıklılık ölçeği ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen sade ve görev performansına odaklı 4 ifadelik işgören performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacıların bu soruya etkili bir cevap bulabilmeleri adına yapacakları çalışmalarda performansın farklı boyutlarla (görev-bağlamsal performans, empati-mükemmel performans gibi) incelemeleri önerilmektedir.

Karar vericilere yönelik öneriler:

- Karar vericiler, dayanıklı bir örgüt yapısı oluşturabilme adına dayanıklı işgörenleri barındırmalı, işgörenin gelişimine yönelik fırsatlar yaratma çabasında olmalıdır.
- Karar vericiler, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile işgörenlerin fikir, mutluluk ve refahlarını kişisel çıkarlarından daha ön planda tutmalıdır.
- Karar vericiler, işletmelerinin bulunduğu dış çevreden dolayı oluşabilecek zorluk anlarında ileri görüşlü davranarak uyarı faktörlerini dikkate almalı ve stratejik planlamalarını oluşturmalarıdır.
- Karar vericiler, pandemi sürecinin işgören üzerinde negatif psikolojik etmenlere karşı psiko-sosyal desteklerini işgörelere karşı artırmalıdır.
- Bu araştırmada işgörenlerin, örgütlerinden destek gördüklerine dair algılamaları orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın gerçekleştirildiği işletme açısından karar vericilere, işgörenlerin mutlulukları ve iyiliklerini gözetebilecek uygulamaların geliştirilmesi önerilmektedir.
- İşletmelerin, barındırmış oldukları insan sermayesi sayesinde ortaya koyacağı etkin bir performans ile zorlukları bertaraf edebileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla karar vericilerin performans ve performans değerlendirme unsuruna dikkatle eğilmesi önemli olacağı düşünülmektedir.
- Karar vericiler, işletmelerini çevrede meydana gelen değişimlere adapte edebilmek ve dayanıklı bir örgüt yapısı oluşturmak istediklerinde modern yöneticilik uygulamalarının neler olduğuna yönelik bilgiler edinebilmek adına yakın iş çevresi ile sürekli bir şekilde iletişim halinde olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aykaç, E. (2021). *Mutfak çalışanlarının mesleğe yönelik tutumlarının oluşmasında örgütsel destek algısı ve lider-üye etkileşiminin rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Hacı bektaş veli üniversitesi, Nevşehir.
- Acaray, A., & Pelenk, S.E. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177.
- Acharya, A.S., Prakash, A., Saxena, P. & Nigam, A. (2013). Sampling: why and how of it, *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
- Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-8.
- Akar, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayın.
- Akduran, E. (2019). *Çalışan dayanıklılığının işletmelerde verimlilik algısına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya üniversitesi, Edirne.
- Akgündüz, Y. & Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının, yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(25), 141-171.
- Aksoy, M. (2010). *Performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirmenin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz eylül üniversitesi, İzmir.
- Aktan, C.C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Aktürk, A.E., & Harmancı, F.M. (2014). *Çok yönlü bireysel performans değerlendirme: güvenlik sektöründe taktiksel yöneticilik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyol, E.M., & Budak, G. (2013). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 155-174. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/1618/20260>
- Almachi, S. & Erdem, R. (2019). Yönetimin tutumu ve kararlılığının çalışan performansına etkisi: gaziantep ve kahramanmaraş bölgesi tekstil sektörü üzerine bir araştırma. *G.Ü. İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergisi*, 3(3), 168-185.
- Altaş, S.S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.

- Altaş, S.S., & Çekmecelioğlu, H.G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatminin aracı rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Ardıç, K., Çiçek, H. & Çöl, G. (2009). 360 derece geri bildirim ve gelir idaresi başkanlığında 360 derece geribildirim sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 41-73.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/gopsbad/issue/48554/616486>
- Arıcıoğulları, K. (2021). *İş değerlerinin işle bütünleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: hemşireler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü imam üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F., & Lynech, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: the moderating influence of sociemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of strategic human resour management*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arpacı, D.U., & Tekmen, E.E. (2020). Örgütsel destek algısının yapıcı sapkın davranışlar üzerindeki etkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16 (2), 369-388.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of obse. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Arslan, A.E., Baş, M. & Özler, D.E. (2016). 360 derece performans değerlendirmen bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (49), 78-94.
- Arslan, V. (2016). *Yönetici desteğinin iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerine aracı etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle üniversitesi, Diyarbakır.
- Arslaner, E. (2015). *Otel işletmelerinde presenteeism sorunu: algılanan örgütsel destek ve iş aile çatışması açısından bir inceleme*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi üniversitesi, Ankara.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (9), 1-13.

- Ataç, L.O. & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 117-132.
- Atalay, N.Ü., & Ulucan, T.K. (2018). Kendini toplarlama gücü gelişim süreci: ebeveynleri boşanmış ergenler üzerinde nitel bir araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16 (2), 176-196.
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (3), 1093-1107. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/49603/635734>
- Aydın, E. (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, 547-562.
- Aygın, A.N. (2007). *Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Yıldız teknik üniversitesi, İstanbul.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(1), 123-137.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 103- 127.
- Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler için başarı stratejileri*, Beta Basım Yayım.
- Bakan, İ., Güler, B., & Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* 22(4), 1031-1048.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, (3), 1-28.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *CareerDevelopment International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement – a handbook of essential theory and research*, Psychology Press.
- Bakker, A.B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2014). Work engagement. *Organizational Behaviour Volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*, (1), 1-6.

- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Lieke, L.T. (2012). Work engagement, performance and active learning: the role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baş, M. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü – erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Binali yıldırım üniversitesi, Erzincan.
- Baş, T. (2013). *Anket nasıl hazırlanır?*. Seçkin Yayıncılık.
- Başar, P. (2017). Katılımcı yönetimin iş doyumuna üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3 (1), 1-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kkujebpir/issue/33328/372000>
- Başlar, Y., & Göktepe, E.A. (2021). Algılanan yönetici desteğinin çalışanların duygusal emekleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: bir alan araştırması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 136-156. doi: 10.33712/mana.857542
- Baykul, Y. & Güzeller, C.O. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik: spss uygulamaları.* Pegem Akademi.
- Bayram, A., Akdoğan, A., & Harmancı, Y.K. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve işte var olamama (presenteeism) ilişkisinde stresin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 197-211.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61516/918886>
- Bekiş, T., Bayram, A., & Şeker, M., (2013). Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 19-27.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Beuren, I. M., Dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
- Bhathumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1051>
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınevi.
- Börekeçi, D.Y., & Gerçek, M. (2017). Resilience kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 41-52. doi: 10.5505/pausbed.2018.72473

- Budak, G., Arpacı, S.Ç., & Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İibf Dergisi*, 10(4), 15-34. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.336790>
- Bulut, F. (2003). *örgütlerde performans değerlendirme ve erzurum emniyet müdürlüğü personeli üzerine bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk üniversitesi, Erzurum.
- Burnard, K., & Bhama, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal Of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10365/126871>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A.F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Can, Y., Kaçay, Z., & Soyer, F. (2017). *Spor çalışanlarında örgütsel destek algısı ve yaratıcılık ilişkisi*. Erpa International Congresses On Education.
- Cansever, A.F. (2000). *Performans yönetim sistemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul teknik üniversitesi, İstanbul.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge And Process Management*, 24(2), 152-158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Ceylan, A., & Türkyılmaz, H. (2021). Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1297-1312.
- Chen, R., & Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing and measuring organizational resilience: a multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 1-25.
- Chiaburu, D.S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: a comparative cross-cultural meta analysis. *Management International Review*, 55(5), 707-736. doi: 10.1007/s11575-015-0253-8
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a meta analytic review and directions for research in an emerging area. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Coetzer, C.F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African Business Review*, 11 (3), 17-32. doi/abs/10.10520/EJC92864

- Coşkuner, M., & Şentürk, F.K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: avm çalışanları örneği. *Çakü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 1-8. <https://www.boyden.com/media/how-resilience-works/img/how-resilience-works.pdf>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal Of Management*, 31(8), 874-900.
- Cropanzano, R.S., & Kacmar, K.M. (1995). *Organizational politics, justice and support*, Quorum Books.
- Çakar, N., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayınevi.
- Çakmak, A.F., & Biçer, İ.H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İtü Dergisi Sosyal Bilimler*, 3(1), 3-14.
- Çakmak, N., & Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? neden?. *Unak*, 6, 212-230. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>
- Çam, O., & Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(2), 118-126.
- Çankaya, M. (2020). Hastane çalışanlarındaki iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 121-143. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1389>
- Çankır, B. & Çelik, D.S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67. <https://doi.org/10.17336/igusbd.387588>
- Çapraz, B. (2013). Örgütlerde performans yönetim sistemleri tasarımında karşılaşılan sorunlar. *Journal Of Yaşar University*, 8(32), 5392-5408.
- Çelik, A., Bakan, İ. & Taşlıyan, M. (2007). *Yönetimde seçme konular*, Kahramanmaraş Milli Eğitim Müdürlüğü Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Çelik, A., Şimşek, M.Ş. & Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*, Eğitim Yayınevi.
- Çelik, B., Güney, S., & Gürül, B. (2020). Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansına etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2560-2573.
- Çelik, M., & Zaim, A.H. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.

- Çelikkol, Ö. (2019). *Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığa etkisi: mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerine karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman demirel üniversitesi, Isparta.
- Çetin, A. (2022). *Örgütsel dayanıklılık*. https://www.researchgate.net/profile/ayuncetin/publication/330346754_orgutsel_dayaniklilik/links/608fac6292851490fb108f7/oerguetsel-dayaniklilik.pdf, (18.02.2022).
- Çetin, C., & Anuk, Ö. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde yalnızlık ve psikolojik dayanıklılık: bir kamu üniversitesi öğrencileri örnekleme. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 170-189.
- Çetin, C. (2013). *Toplam kalite yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- Çiftçi, D.Ö. (2018). *Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Aban izzet üniversitesi, Bolu.
- Çiftçi, M., & Öztürk, U.C. (2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (25), 145-172.
- Çolakoglu, Ü. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çömlekçi, M.G., & Yıldız, M.L. (2021). Yetenek yönetimi uygulamaları algısının işe adanmışlığa etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50.
- Deb, T. (2008). *Performance appraisal and management*. Excel Books.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). Work engagement a handbook of essential theory and research. İçinde A.B. & Leiter M.P (Eds.), *From Thought To Action: Employee Work Engagement And Job Performance* (ss. 147-163). Psychology Press.
- Demirci, D. (2019). *Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri: psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü üniversitesi, Malatya.
- Denizli, A.A. (2018). *İnsan kaynakları geliştirme ikliminin, çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul üniversitesi, İstanbul.
- Diken, A. (1999). Büyüyen işletmelerde örgütsel değişimin gerekliliği ve değişime direnme sorunu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 163-184.

- Dil, M. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar üniversitesi, Kütahya.
- Dilsiz, F.Y. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri: ankara ili mobilya sektöründe bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dirican, A.H., & Erdil, O. (2021). Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 701-718.
- Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44-55.
- Doğan, O. (2013). *Araştırma yöntemleri ve teknikleri*, Eğitim Yayınevi.
- Doğanalp, B., & Kalfaoğlu, S. (2020). Küreselleşme bağlamında örgütsel davranış. *İçinde Örgütsel Rezilyans* (ss. 61-99). İksad Yayınevi.
- Durgut, A.İ., & Günay, Y.,G. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal Of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Düşükcan, M., Demirel, E.T., & Sezgin, E.E. (2019). *Örgütsel destek üzerinden psikolojik sözleşmeyi güçlendirmek*, Eğitim Yayınevi.
- Ece, S., & Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık: kamu sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (66), 82-93.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G.P., & Presson, W.D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society For Human Resource Management And Society For Industrial And Organizational Psychology*, 2 (2016), 3-22.
- Ekşi, G.G. (2018). *Örgütsel desteğin örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkileri üzerine bir çalışma: çankırı'daki sağlık kuruluşları örneği*. Kiev: International Congress Of Business, Economics And Marketing.
- Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İibf Dergisi*, 31(1), 53-69.

- Erarslan, İ. (2020). *Örgütsel çift yönlülük ve adaletin örgütsel destek algısı üzerinden örgütsel öğrenmeye etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Beykent üniversitesi, istanbul.
- Eraslan, E. & Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Ercan, A., & Bozkurt, Ö. (2019). *Karar verme tarzları çalışanların işe adanmışlıklarını etkileyebilir mi?* 2.Intraders Uluslar Arası Ticaret Kongresi.
- Erenmemişoğlu, S. (1998). *Performans yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Erer, B. (2021). Örgütsel destek algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde işe angaje olmanın rolü. *Journal Of Vocational And Social Sciences Of Turkey*, 3(5), 1-12.
- Erhan, T. (2021). Covid-19 pandemi döneminde öz disiplin ve psikolojik sağlamlığın iş performansına etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30 (3), 126-141. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1015395>
- Erkal, P. (2021). Örgütsel destek algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisi: cinsiyetin düzenleyici rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 37-56.
- Eroğlu, K., & Kahraman, Ç.A. (2019). Çalışanların kişilik özelliklerinin işe cezbolma algıları üzerine etkisi: bir firma uygulaması. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(1), 21- 33. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2019.5.1.002>
- Eser, G. (2011). Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30(1), 365-376.
- Esfahani, A.N., Abzari, M., & Dezianian, S. (2014). Analyzing the effect of performance appraisal errors on perceived organizational justice. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences*, 4(1), 36-40.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice And Policy*, 2(2), 14-21.
- Freeman, S.F., & Hirschhorn, L., & Triand, M.M. (2001). Organizational resilience and moral purpose. *Academy Of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.766686>
- Gerçek, M., & Börekçi, D.Y. (2019). Bireysel yine/yenilenmeyi (rezilyansı/dayanıklılığı) destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin yönetimi uygulamalarına ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 20(45),17-37.

- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal Of Applied Psychology*, 6 (82), 827-844.
- Giray, M.D., & Şahin, D.N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojisi Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Göksal, N. (2020). *İşletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kırıkkale üniversitesi, Kırıkkale.
- Graber, R., Pichon, F., & Carabine, E. (2015). *Psychological resilience*, Overseas Development Institute.
- Güler, B. (2019). *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sütçü imam üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Güler, B., & Taşlıyan, M. (2021). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.982437>
- Gültekin, G.S. (2019). *Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Abant izzet baysal üniversitesi, Bolu.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. & Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Habip, E., Tanyıldızı, H., & Kazan, H. (2020). Örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör rolü. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İibf Dergisi*, 4(2), 189-205.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *Revista De La Facultad De Derecho*, (62), 355-358.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal Of Applied Business Research (Jabr)*, 31(2), 675-686.
- Harvard, B.R. (2004). *Örgütsel ve kişisel dayanıklılık*. Mess Yayın.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

- Hepfer, M., & Lawrence, T.B. (2022). The heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3, 1- 29. doi: 10.1177/26317877221074701
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2017). Otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı üzerine etkisi: hastanelerde bir uygulama. *Assam Uluslar Arası Hakemli Dergi*, 4(7), 30-49.
- Hutchison, S., & Garstka, M.L. (1996). Sources of perceived organizational support: goal setting and feedback. *Journal Of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Işık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1),68-92. <https://hdl.handle.net/20.500.12428/257>
- İnce, A.R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57),649-660.
- İnce, F. (2018). *Farklı yönleriyle çalışan enerjisi*. Eğitim Yayınevi.
- İpek, E. (2010). *İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara üniversitesi, İstanbul.
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: the influences and consequences. *International Journal Of Organizational Leadership*, 4, 286-302. doi: 10.33844/ijol.2015.60464
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? iş tatmininin aracılık etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 34-46.
- Kalay F. (2016). İşletmelerde örgütsel adaletin işgören performansı üzerine etkisi: teorik bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İibf Dergisi*, (11), 147-158.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E., & Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal Of Business, Economics And Finance*, 4(3), 456-472.
- Kaplanseren, S., & Örüçü, E. (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.

- Karaalioğlu, Z.F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul ticaret üniversitesi. İstanbul.
- Karadirek, G. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin; motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: bir tekstil işletmesi örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 10(1), 203-220.
- Karaköse, M.A., & İmamoğlu, S.Z., & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü: kavramsal bir model önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, (13), 1-15.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İibf Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karatepe, O.M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal Of Hospitality Management* 32,132-140.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kasap, M. (2020). Örgütsel desteğin işte var olamama (presenteeism) üzerindeki etkileri: bursa örnekleminde bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 223-232. doi: 10.18026/cbayarsos.798441
- Keçecioğlu, T., & Yılmaz, M.K. (2018). İşe adanmışlık: mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business, Economics And Management Research Journal*, 1(1), 55-71.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi İibf Uluslar Arası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/602408>
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Kerse, G., & Karabey, C.N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 1-24.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal regresyon analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü üniversitesi, Malatya.

- Kılınç, E. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmenin algılanan performans üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Verimlilik Dergisi*, (4), 241-257.
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal Of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.
- Kıngır, S., & Taşkiran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İibf Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy Of Management Journal*, 42(1), 58- 74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Kleinbaum, D.G. & Lawrence, L. K. & Keith, E.M. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Duxbury Press.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Koçak, A., & Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(3), 21-28.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Kordalı, G. (2020). *Pandemi sürecinde çalışanlara yönelik riskler çalışana destek ve özbakım*. [https://idealsosyalhizmet.com/icerik/uploads/2020/08/pandemi surecindecalisana-yonelik-riskler-calisana-destek-ve-ozbakimmmmm.pdf](https://idealsosyalhizmet.com/icerik/uploads/2020/08/pandemi-surecindecalisana-yonelik-riskler-calisana-destek-ve-ozbakimmmmm.pdf) (20.06.2021)
- Kraimer, M.L. & Wayne, S.J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal Of Management*, 30(2), 209-237.
- Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kumbalı, H.Ç. (2018). *Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi*. (Yayımlanmış doktora tezi, Pamukkale üniversitesi, Denizli.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal Of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lambe, C.J. Wittmann, C.M., & Speakman, R.E. (2001). Social exchange theory and research on business to business relational exchange. *Journal Of Business To Business Marketing*, 8(3), 1-36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01
- Lee, A.V. & Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations resilience. *Natural Hazards Review*, (14), 29-41.
- Leflar, J. & Siegel, M. (2013). *Organizational resilience. managing the risks of disruptive events—a practitioner's guide*. Fl: Crc Presstaylor & Francis Group.
- Leiter, M.P., & Bakker, A.B. (2010). *Work engagement: introduction. Work engagement a handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lunenburg, F.C. (2012). Performance appraisal: methods and rating errors. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-9. <http://site.iugaza.edu.ps/halnajar/files/2019/09/Performance-Appraisal-Methods-and-Rating-Errors.pdf>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Madden, L., Mathias, B.D., & Madden, T.M. (2015). In good company: the impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242-263.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 8-13. https://www.researchgate.net/profile/LarryMallak/publication/291863333_Putting_Organizational_Resilience_to_Work/links/5831eed408aef19cb819ad93/Putting-Organizational-Resilience-to-Work.pdf (21.02.2022).
- Mallak, L. (1999). *Toward a theory of organizational resilience*. Picmet'99: Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology Proceedings.
- Mallak, L. (2016). *Investigating the resilience-performance relationship in the workplace*. Drmallak.Weebly.Com/Uploads/2/5/7/0/25709456/Mallak_Pma_Paper_W_Cover.Pdf
- May, D.R., Gilson, R. L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and spss in psychology*. Pearson Education Limited.
- Mccarthy, A.M. & Garavan, T.N. (2001). 360° Feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal Of European Industrial Training*, 25(1), 5-32. <https://doi.org/10.1108/03090590110380614>
- Mcmanus, S.T. (2008). *Organizational resilience in new zealand*. (Doktora tezi). University of canterbury.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy Of Management*, 41(3), 351-357.
- Murat, T. (2021). *The effect of perceived organizational support on organizational resilience*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocatepe üniversitesi Afyonkarahisar.

- Nayır, F. & Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Yü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.
- Nayır, F. (2013). Algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa form geçerlik güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(28), 89-106.
- Nergiz, E. & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İibf Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452- 464.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal Of Managerial Psychology*, 29(2), 187-205.
- Nijman, D.J., & Gelissen, J. (2011). Direct and indirect effects of supervisor support on transfer of training. *Supporting Workplace Learning*, (5), 89-106.
- Olucak, H.İ. (2019). *Örgütsel dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işgören performansı üzerine etkisi: bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Omilion-Hodges, L.M., & Ptacek, J.K. (2021). *Leader-member exchange and organizational communication-facilitating a healthy work environment*. Palgrave Macmillan.
- Onan, G., & Turhan, M., & Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-
- Onat, G. (2010). *Demokratik ve otoriter olarak algılanan ana-baba tutumlarının lise birinci sınıf öğrencilerinin yılmazlık düzeyine etkilerinin araştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öge, H.S. & Karasoy, H.A. (2018). *Meslek yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Ölçer, F. (2004). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: bireysel ve örgütsel performans gelişimi için yeni bir araç. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 213-229. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/29969>
- Öngöre, Ö. (2016). *Kişilik ve işle bütünleşme*. Siyasal Kitabevi.
- Örnek, A.Ş. (2000). Balanced scorecard: bilgidan stratejiye ulaşmada kullanılabilecek yeni bir araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 255-276.

- Örücü, E., & Uçku, I. (2019). Örgütlerde işe tutkunluk, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 71-81. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/51317/668646>
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal Of Qafqaz University*, (24), 146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Öztürk, M. & Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Öztürk, U.C. (2014). *360 derece ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemlerinin türk kültürü beklentileri ekseninde melezlenmesi: 3-d performans değerlendirme sistemi ve bir turizm işletmesinde uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman demirel üniversitesi, Isparta.
- Özüdoğru, M. & Yıldırım, Y.T. (2020). Sanal kaytarma ve işgören performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 467-490.
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal Of Vocational Behavior*, (75), 224-236.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., & Granrose, C.S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal Of Organizational Behaviour*, 13(4), 339-356. <https://doi.org/10.1002/job.4030130403>
- Pehlivan, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Maliye Dergisi*, (154), 171-187.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 2(37), 355-365.
- Reina-Tamayo, A.M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2018). The work engagement performance link: an episodic perspective. *Career Development International*, 23(5), 478-496.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Riggio, R.E. (2016). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins P., Decenzo, A., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of management*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberts, D.R., & Davenport, T.O. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal Of Management & Organization*, 27(3), 442-459.
- Rothmann, S., & Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in south africa. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 36(2), 27-38.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy capturing approach. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01384942>
- Ruiz-Martin, C., & Paredes, A.L., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal Of Production Management And Engineering*, 6(1), 11-28. doi: 10.4995/ijpme.2018.7898
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals Of The New York Academy Of Sciences*, 1094(1), 1-12.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, (21), 600-619.
- Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Savsar, C. (2014). *Performans karnesi (balanced scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik kayseri imalat sanayinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes üniversitesi, Kayseri.
- Schaufeli W. & Arnold B. (2003). *Uwes utrecht work engagement scale*
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf, 01.03.2022
- Schaufeli W., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational And Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli W., Taris, T.W & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). *Defining and measuring work engagement: bringing clarity the concept. work engagement: a handbook of essential theory and research*, Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. (2011). *Work engagement: what do we know?*. https://psihologietm.ro/ohpworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf.(09.08. 2021).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra short measure for work engagement: the uwes-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seçilmiş, C., Düşmezkalender, E., & Özhasar, Y. (2019). Kriz ve meslekten ayrılma niyeti ilişkisi: algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (20), 301-317.
- Sekaran, U. (2003). *Business research methods: a skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward concepts, practices and strategies*. Cambridge University Press.
- Sigler, T.H., & Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, (5), 27-52.
- Simpson, M.R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal Of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Southwick, S.M., & Charney, D.S. (2018). *Resilience - the science of mastering life's greatest challenge*. Cambridge University Press.
- Sökmen, A. (2020). Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: ankara'daki otel işletmelerinde ampirik bir araştırma. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 8(3), 2132-2143. https://www.jotags.org/2020/vol8_issue3_abstract29.pdf
- Stratton, S.J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. *Prehospital And Disaster Medicine*, 36(4), 373-374.
- Strebler, M.T, Bevan, S., & Robertson, D. (2001). *Performance review: balancing objectives and content*. Institute For Employment Studies.

- Sumathi, G.N., Kamalanabhan, T.J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *AI & Society*, 30(2), 261-270. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0509-4>
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *International Journal Of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Süslü, A. (2020). Performans değerlendirmesi iş doyumunu etkileşimi – bir alanyazın derlemesi. *The Journal Of Social Science*, 4(8), 593-604.
- Şahin, D., & Aydın, Ş. (2021). The relationships between presenteeism, perceived organizational support, climate of fear and vigor. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 11(1), 30-43.
- Şahin, M. (2013). *Araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Eğitim Yayınevi.
- Şahin, N. (2020). *Örgütsel sağlığın işgören performansını açıklama potansiyeli üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Şap, Ö. (2016). *Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi: bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. (2013). *İşletme bilimine giriş*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. & Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. Çelik, A. & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Eğitim Yayınevi.
- Tamer, İ., & Bük, T.B. (2020). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Asead)*, 7(2), 139-147.
- Tan, Ö. & Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35), 1-13.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tdk. (2020). *Türk dil kurumu sözlükleri: performans*. <https://sozluk.gov.tr/>. (27.11.2020).
- Tdk. (2021). *Türk dil kurumu sözlükleri: dayanıklılık*. <https://sozluk.gov.tr/>. (11.04.2021).
- Tdk. (2021). *Türk dil kurumu sözlükleri: support*. <https://sozluk.gov.tr/>. (17.06.2021).
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton alderfer'in erg teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.

- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2018). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık
- Terzi, B., & Polat, Ş. (2020). Hemşirelerin algıladıkları destek düzeyleri ve etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 59-67.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde kendini toparlama gücünün içsel koruyucu faktörlerle ilişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 297-306.
<http://efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/562-published.pdf>
- Tierney, K. J. (2003). *Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: lessons from the emergency response following the september 11, 2001 attack on the world trade center*.
<https://udspace.udel.edu/bitstream/handle/19716/735/pp329.pdf?sequence=1&isAlOd=y> (28.02.2022).
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tunçkılıç, A. (2019). Pozitif örgütsel davranışın örgüt ve örgüt kültürü üzerine etkisi. *International Journal Of Economics Political Science Academic Research*, 3(8), 11-24.
- Turgut, Ö. (2020). Walsh'un ailenin kendini toparlama gücü üzerine kuramsal bakış açısı. *Atatürk Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 46-54.
- Turunç, Ö.T., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Uçar, H. (2021). *Algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi: iş becerikliliğinin aracı rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu mehmetbey üniversitesi, Karaman.
- Uluçay, E. & Zengin, Y. (2020). İşyeri arkadaşlığı ve işgören performansı arasındaki ilişki: bir araştırma. *Turkish Business Journal*, 1(1), 29-50.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.

- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 71-85.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275.
- Vogus, T.J., & Sutcliffe, K.M. (2007, 07-10 October). *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. International Conference On Systems, Man and Cybernetics (IEEE 2007), Montreal, Canada.
- Wicker, P., & Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal Of Sport Management*, (27), 510-525.
- Wybo, J.L. (2012). The role of simulation exercises in the assessment of robustness and resilience of private or public organizations. *In Resilience Of Cities To Terrorist And Other Threats*, 491-507. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal Of Vocational Behavior*, (74), 235-244.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/32177/357061>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.
- Yıldırım, Ü.B., Taş, M.A., & Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Annals Of Psychology*, 33(3), 708-713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>
- Yoon, J., & Lim, J.C. (1999). Organizational support in the workplace: the case of korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Zagenczyk, T.J. (2006). *A social influence analysis of perceived organizational support*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh.

EKLER

EK-1

Değerli Katılımcı;

Bu anket yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmış olup amacı “**Örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek, işe adanmışlığın ve işgören performansına etkisini belirlemeye yöneliktir**” Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, akademik amaçlar için kullanılacak ve **verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır**. Bu çalışmaya katkılarınız gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda göstereceğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
Yüksek Lisans Öğrencisi Emre GENEZ

I. BÖLÜM: Bu bölümdeki sorular kişisel bilgilerinize yöneliktir.

1. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
2. **Yaşınız:**
3. **Medeni durumunuz:** () Evli () Bekâr
4. **Eğitim durumunuz:** () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans
() Lisansüstü
5. **Yetiştirdiğiniz yer:** () Köy () Kasaba () İlçe () İl ()
Büyükşehir
6. **Şu an yaşadığınız yer:** () Köy () Kasaba () İlçe () İl ()
Büyükşehir
7. **Aylık Ortalama Geliriniz:** () 3.000 TL ‘den az () 3.001–5.500 TL () 5.501–7.500 TL () 7.501-9.500 TL () 9.501 TL ve üzeri
8. **Pozisyonunuz:** () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Alt Düzey Yönetici ()
İşçi / Teknik Eleman / Operatör
9. **Toplamda kaçınıcı işiniz?** () İlk işim () 2-4. İşim () 5-7. işim () 8 ve
daha fazla
10. **Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?** () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl
() 10 yıl ve üzeri
11. **Ne zamandır burada çalışıyorsunuz?** () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl
() 10 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM: Bu bölümde, çalıştığınız işletmenin zorluklara karşı direncini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

[1] Kesinlikle katılmıyorum	[2] Katılmıyorum	[3] Kararsızım	[4] Katılıyorum	[5] Kesinlikle katılıyorum	
1. Çalıştığım işletme, beklenmedik olayların etkileriyle başa çıkabilir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletme dışarıdan gelen baskılara dayanabilir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletme zorluklarla baş edebilir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletme odak noktasını kaybetmeksizin stresli durumların üstesinden gelebilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletme beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini sunmaya devam edebilir	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletme, kendi imkânlarını kullanamadığında alternatif imkânları kullanabilir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletme iç kaynaklarını düzenli olarak değerlendirerek ilgili yerlere tahsis edebilir/dağıtabilir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletme pozisyonlar arasında birbirini gönüllü olarak ikame eden çalışanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletme kendi ekipmanları kullanılmadığı zaman onun yerine kullanılabileceği başka ekipmanları ikame eder.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletme beklenmeyen olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için alternatif seçenekler kullanabilir.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında yapılacak işleri öncelik sırasına koyabilir	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletme, çeşitli kaynaklardan gelir elde edebilir	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım işletme beklenmedik olaylar sırasında kaynakları harekete geçirebilir.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeterli düzeyde yedek kaynak bulundurabilir.	1	2	3	4	5

15. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında sorunları teşhis edebilir.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletme, gerektiğinde diğer şirketlerden destek alabilir.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım işletme, hedeflerine zamanında ulaşabilir.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım işletme değişen koşullara hızla uyum sağlayabilir.	1	2	3	4	5
19. Çalıştığım işletme, önceliklerini zamanında yerine getirebilir.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım işletme, beklenmedik olaylar sırasında hizmetlerini hızlı bir biçimde eski kapasitesine geri getirebilir.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım işletme, işleri aksatan olaylara hızlı bir biçimde karşılık verebilir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: Bu bölümde sizin **performansınız** ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

[1] Kesinlikle katılmıyorum	[2] Katılmıyorum	[3] Kararsızım	[4] Katılıyorum	[5] Kesinlikle katılıyorum	
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3. Sunmakta olduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4. Bir sorun meydana geldiğinde hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: Bu bölümde **işiniz** ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

[1] Kesinlikle katılmıyorum	[2] Katılmıyorum	[3] Kararsızım	[4] Katılıyorum	[5] Kesinlikle katılıyorum				
1. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.				1	2	3	4	5
2. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.				1	2	3	4	5
3. İşime karşı istekli ve hevesliyim.				1	2	3	4	5
4. İşim bana çalışma şevki verir.				1	2	3	4	5
5. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.				1	2	3	4	5
6. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.				1	2	3	4	5
7. Yaptığım işle gurur duyuyorum.				1	2	3	4	5
8. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.				1	2	3	4	5
9. Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.				1	2	3	4	5

V. BÖLÜM: Bu bölümde **çalıştığınız işletmenin bazı uygulama algıları** ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

[1] Kesinlikle katılmıyorum	[2] Katılmıyorum	[3] Kararsızım	[4] Katılıyorum	[5] Kesinlikle katılıyorum				
1.Çalıştığım işletme fikirlerime önem verir.				1	2	3	4	5
2.Çalıştığım işletme gerçekten iyiliğimi önemser.				1	2	3	4	5
3.Çalıştığım işletme kişisel amaç ve değerlerimi önemli ölçüde dikkate alır.				1	2	3	4	5
4.Bir sorunum olduğunda çalıştığım işletme yardıma hazırdır.				1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletme istemeden yaptığım bir hatayı affeder.				1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletme eğer eline fırsat geçerse çıkarı için beni kullanır.				1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletme beni çok az umursar.				1	2	3	4	5
8. Bir iyiliğe ihtiyacım olduğu zaman çalıştığım işletme bana yardım etme konusunda isteklidir.				1	2	3	4	5

ANKET ÇALIŞMAMIZA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

EK-2

Toplantı Tarihi :09.03.2022

Toplantı Sayısı :9

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Akademik Kurulu 09.03.2022 tarihinde saat 00:00'de Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kurul Başkanı Prof. Dr. Nusret GÖKSU başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararların uygunluğuna ve Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kuruluna arzına karar vermiştir.

KARAR 3:

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN 'ın 01.03.2022 Tarihli dilekçesi ve ekleri Prof. Dr. Salih YEŞİL (raportör) 07.03.2022 tarih ve E. 107342 sayılı raporu görüşüldü.

Üniversitemiz Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN 'ın öğrencilerinden Emre GENEZ'in "Örgütsel Dayanıklılık, Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlığın İşgören performansı üzerine Etkileri: COVID-19 Pandemisi Sürecinde Bir Araştırma" isimli tez çalışması kapsamında kullanmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alıntılanmasına yönelik akademik alıntılanma kurallarına uyma zorunluluğu araştırmayı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;

Karar verildi.

Prof. Dr. Nusret GÖKSU (Başkan)

Prof. Dr. Ahmet NALÇACI (Kurul Üyesi) Prof. Dr. Kemal TİMUR (Kurul Üyesi)

Prof. Dr. Faruk ÇİFTÇİ (Kurul Üyesi) Prof. Dr. Salih YEŞİL (Kurul Üyesi)