

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME MEMNUNİYETİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevinç AYTAŞ

MAYIS-2018

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME MEMNUNİYETİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevinç AYTAŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih DURSUN

MAYIS-2018

TRABZON

ONAY

Sevinç AYTAŞ tarafından hazırlanan “Performans Değerlendirme Memnuniyetinin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama” adlı bu çalışma 21/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Güven MURAT	Başkan	☒	☐	
Prof. Dr. Aşkın KESER	Üye	☒	☐	
Doç. Dr. Salih DURSUN	Üye	☒	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Sevinç AYTAŞ

15.05.2018

ÖNSÖZ

Örgütlerin, verimlilik ve etkililiğini sağlayabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için çalışan performansı çok önemli bir etkidir. Bu nedenle örgütlerin çalışan performansını değerlendirirken etkin bir performans değerlendirme sistemi kurması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sistemleri ve sonuçları hakkındaki memnuniyeti tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Bunun yanı sıra olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar çalışanını sergilediği gerçek performans üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, örgütlerin uyguladığı performans değerlendirme sistemleri ile ilgili çalışanların davranış ve tutumları örgüt için büyük öneme sahiptir.

Bu çalışmada, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tez çalışmamda konunun seçiminde, araştırılmasında ve yürütülmesinde yardımını, bilgisini ve tecrübelerini esirgemeyen her konuda destek olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Salih DURSUN'a sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim. Aynı zamanda hayatım boyunca bana her konuda güvenen ve destekleyen değerli aileme ve tez çalışma sürecinde bana yardımcı olan ve desteklerini esirgemeyen Mehmet AKTÜRK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2018

Sevinç AYTAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME, YÖNTEMLERİ VE YAPILAN HATALAR	3-32
1.1. Performans Kavramı	3
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı	4
1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	6
1.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	7
1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	9
1.5.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri.....	10
1.5.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi	10
1.5.1.2. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	11
1.5.1.3. Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi	12
1.5.1.4. Kişilerarası Karşılaştırmalı Yöntemler	14
1.5.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri.....	16
1.5.2.1. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	16
1.5.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	18
1.5.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	19
1.5.2.4. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi.....	20
1.5.2.5. 360 Derece Geribildirim Sistemi Yöntemi	21
1.6. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları.....	23
1.6.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları	23
1.6.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	24
1.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	25

1.7.1. Hale Etkisi.....	25
1.7.2. Kontrast Hataları	26
1.7.3. Kişisel Önyargılar	27
1.7.4. Merkezi Eğilim Hatası	27
1.7.5. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	27
1.7.6. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası	28
1.7.7. Farklı Kùltürler	28
1.7.8. Pozisyondan Etkilenme.....	29
1.7.9. İşler Arası Bağımlılığın Dikkate Alınmaması	29
1.7.10. Kendine Benzetme veya Kendinden Farklı Görme Hatası	29
1.7.11. Atıf Hataları	29
1.7.12. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	31
1.8. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleyici Stratejiler	32

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ

TATMİNİ.....	33-70
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	33
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	33
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	34
2.1.2.1. Çalışana Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	35
2.1.2.1.1. Diğerkâmlık (Özgecilik).....	35
2.1.2.1.2. Centilmenlik (Sportmenlik).....	36
2.1.2.1.3. Nezaket (İncelik, Kibarlık).....	36
2.1.2.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	37
2.1.2.2.1. Vicdanlılık (Bilinçlilik)	37
2.1.2.2.2. Sivil Erdem.....	37
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları.....	38
2.1.4. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri.....	39
2.2. Örgütsel Bağlılık	40
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi.....	40
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	42
2.2.2.1. Duygusal Bağlılık	43
2.2.2.2. Devam Bağlılığı	43
2.2.2.3. Normatif Bağlılık.....	44
2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	44
2.2.3.1. Kişisel Faktörler	44

2.2.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	46
2.2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	46
2.2.3.4. Yapıya İlişkin Faktörler	47
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	49
2.2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres	49
2.2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı	50
2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	50
2.2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı	50
2.2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	51
2.2.5. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ..	51
2.3. İş Tatmini	53
2.3.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi	53
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	55
2.3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	55
2.3.2.1.1. Cinsiyet	55
2.3.2.1.2. Yaş	56
2.3.2.1.3. Eğitim Düzeyi	57
2.3.2.1.4. Kişilik	58
2.3.2.1.5. Medeni Durum	58
2.3.2.1.6. Zekâ	58
2.3.2.1.7. Çalışma Süresi	59
2.3.2.1.8. Statü	59
2.3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	60
2.3.2.2.1. İşin Niteliği	60
2.3.2.2.2. Ücret	61
2.3.2.2.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)	61
2.3.2.2.4. Çalışma Koşulları	61
2.3.2.2.5. Motivasyon	62
2.3.2.2.6. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler	62
2.3.3. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları	63
2.3.3.1. İş Tatmininin Sonuçları	64
2.3.3.1.1. Yüksel Moral Sağlama	64
2.3.3.1.2. Yaşam Tatmini	64
2.3.3.1.3. Çalışanların İşlerine Bağlanması	65
2.3.3.1.4. İşyerinde Bütünleşme Sağlanması	65
2.3.3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	65
2.3.3.2.1. Devamsızlık veya Geç Gelme	65
2.3.3.2.2. Yabancılaşma	66
2.3.3.2.3. Çalışan Devri	66

2.3.3.2.4. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları	67
2.3.3.2.5. İş Kazaları	67
2.3.4. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME MEMNUNİYENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	70-95
3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	70
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	70
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	72
3.3.1. Araştırmanın Örneklemi	72
3.3.2. Veri Toplama Araçları	72
3.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	72
3.3.2.2. Performans Değerlendirme Memnuniyeti Ölçeği.....	72
3.3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	73
3.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği.....	73
3.3.2.5. İş Tatmini Ölçeği	73
3.3.3. Analiz Yöntemi.....	74
3.3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	74
3.4. Bulgular.....	74
3.4.1. Demografik Bulgular	74
3.4.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	76
3.4.3. Demografik Bulgular İle İlgili T-Testi ve Anova Analiz Sonuçları	77
3.4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	78
3.4.5. Regresyon Analizi Sonuçları	81
SONUÇ.....	88
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	91
EKLER.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	112

ÖZET

Günümüzde birçok kuruluş farklı yöntemlerle çalışanların performansını değerlendirmektedir. Performans değerlendirme sonucu elde edilen çıktılar işgücü ve eğitim planlaması, terfi ve işten çıkarma kararları gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların performans değerlendirme sistemleri ve sonuçları hakkındaki memnuniyeti, tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca bu olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar çalışanını gerçek performansını da önemli ölçüde etkilemektedir.

Çalışmanın amacı, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada, anket tekniği ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini gıda sektöründe faaliyette bulunan bir firmada çalışan 160 kişi oluşturmaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, performans değerlendirme memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutu, centilmenlik boyutu ve sivil erdem boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunurken, diğerkâmlık ve nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; performans değerlendirme memnuniyetinin, içsel ve dışsal iş tatmini ile genel iş tatminini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, performans değerlendirme memnuniyetinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini

ABSTRACT

Today many institutions are evaluating the performance of their employees in different ways. The outputs of the performance evaluation are used in different areas such as dismissal and promotion, training planning and workforce decisions.

On the other and, satisfaction of employees about the performance evaluation systems and results have a significant influence on their attitude and behavior. Moreover, these positive or negative attitudes and behaviors also significantly affect the actual performance of the employees.

The purpose of the study is to express its affection of the satisfaction of performance evaluation on organizational commitment, organizational citizenship behavior and job satisfaction. In the study, frequency distribution, reliability analysis, correlation, regression analyses were used in the evaluation of the collected data by questionnaire technique. The sample of the study consists of 160 people working in a firm operating in the food sector.

Considering the result that obtained in the study, It was determined that satisfaction of performance evaluation had a positive effect on organizational commitment, emotional commitment and normative commitment dimensions, but there was no significant relationship between the satisfaction of performance evaluation and normative commitment. When looking at the relationship between the satisfaction of performance evaluation and organizational citizenship behavior's dimensions, there was a significant positive correlation between the satisfaction of performance evaluation, organizational citizenship, conscience dimension, gender dimension and civic virtue dimension, on the other hand there is no significant relationship between the degree of courtesy and altruism. When the relationship between the satisfaction of performance evaluation and job satisfaction is considered; It has been determined that satisfaction of performance evaluation effects positively both internal and external job satisfaction and general job satisfaction. In the direction of these obtained results, It is seen that satisfaction of performance evaluation has on important influence on the attitudes and behaviors of the employees.

Key Words: Satisfaction of Performance Evaluation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları	74
2	Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	75
3	Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	75
4	Araştırmaya Katılanların İşteki Konumlarına Göre Dağılımları	75
5	Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları.....	75
6	Ölçek Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri.....	76
7	Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin T-Testi Değerleri	77
8	Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin T-Testi Değerleri.....	77
9	Çalışanların Aylık Gelir Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin Anova Analiz Değerleri	78
10	Performans Değerlendirme Memnuniyetinin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranış ve İş Tatmini Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	80
11	Performans Değerlendirme Memnuniyetinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	81
12	Hipotezlerin Kabul ve Red Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	360 Derece Geri Bildirim Süreci Performans Değerlendirme.....	22
2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	35
3	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	48
4	İş Tatmini-İş Performansı İlişkisi	69
5	Araştırma Modeli.....	71

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D : Amerika Bileşik Devletleri
Ö.V.D : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
v.b : ve benzeri



GİRİŞ

Gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacı güden, her kesim tarafından kabul edilen bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve buna paralel olarak bu sistemin doğru şekilde işlevleştirilmesi hem örgütler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir.

Küreselleşmeyle beraber ekonomik, sosyal, kültürel ve politik alanlarda büyük değişimler meydana gelmiştir. Örgütler bu hızlı değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını gözden geçirmeleri, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilecek, etkinliğini ve verimliliğini artıracak yeni yöntemlere gereksinim duymuşlardır. Bu nedenle de örgütler için insan faktörü son yıllarda son derece önemli hale gelmiştir.

Örgütlerde, çalışanların performansının sistematik olarak değerlendirilmesine 1900'lü yılların başlarında ABD'deki kamu kurumlarında başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da yaklaşık 80 yıl kadar önce kamu kurumlarında başlamış olup daha sonraları özel sektörde de bu konu üzerinde ilginin artmasıyla son 30 yılda giderek gelişmiş ve önem kazanmıştır.

Performans değerlendirme sistemi, örgüt içinde çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak örgütlerden ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Ayrıca bu sistem çalışanların sadece geçmişte gösterilen performans seviyelerini ortaya çıkarmak değil, örgütlerin ve çalışanların geleceğe yönelik performans seviyelerini belirlemek için önemli bir yöntemdir.

Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sistemleri hakkındaki memnuniyeti, tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu olumlu ve olumsuz tutum ve davranışlar, çalışanın örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca çalışanın gerçek performansını da etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın ana konusunu oluşturan performans değerlendirme kavramı, önemi ve amaçları, performans değerlendirmenin avantaj ve

dezavantajları, performans değerlendirme süreci ve yöntemleri, değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve bu hataları engelleyici stratejiler ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünün genel çerçevesi ise, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, nedenleri, teorileri, boyutları, örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinden oluşmaktadır. Bu bölüm içinde ayrıca örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, sınıflandırmaları, boyutları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, sonuçları ve çalışan performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bölüm sonunda ise, iş tatmini kavramının tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, sonuçları ve çalışan performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini üzerine etkisi ampirik olarak test edilmiştir. Verileri toplamak için, anket tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu, ikinci bölümde “Performans Değerlendirme Memnuniyet” ölçeği, üçüncü bölümde “Örgütsel Bağlılık” ölçeği, dördüncü bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği ve beşinci bölümde “İş Tatmini” ölçeği kullanılmıştır. Bu bölüm içinde, İstanbul’da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 160 katılımcıdan elde edilen veriler, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistiksel analizler yardımıyla irdelenmiştir. Bölümün sonunda ise, elde edilen sonuçlar doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME, YÖNTEMLERİ VE YAPILAN HATALAR

1.1. Performans Kavramı

Örgütler geleceğe yönelik planlarını yapmak, yeni pazarlar bulmak, yeni ve farklı iş alanlarında yer almak için kendi esas kaynaklarına yönelmektedir. Bu nedenle örgütler sahip oldukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmak için çabalamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 37). Bu noktada çalışan performansı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan bir kısmı şu şekildedir:

- Performans, örgütler tarafından belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Bingöl, 2013: 367).
- Performans, bir işi yapan çalışanın, grubun çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Argon ve Eren, 2004: 224).
- Performans, belli bir işi yapan çalışanın, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel olarak belirtilmesidir (Çiftçi, 2007: 167).
- Performans, çalışanların ve örgütlerin örgüt amaçlarını etkili ve etkin şekilde başarma derecesidir (Özen, 2010: 213-214).
- Performans, bir çalışanın gereksinimlerini tatmin etmek için bir örgütte görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Akyüz, 2013: 58).
- Performans, görev çerçevesinde daha önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Cellat, 2015: 3).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü gibi, performans, bir çalışanın belli süre içerisinde kendisine verilmiş olan görevi yerine getirmesiyle birlikte elde ettiği sonuçlardır. Çıkan bu sonuçlarda çalışana olumlu bir geribildirim sağlanmışsa, çalışanın görev ve sorumluluklarının başarıyla sonuçlandığı ve yüksek bir performans sergilediği ortaya çıkmaktadır. Eğer bu sonuçlar

olumsuz ve yetersiz ise, çalışanın başarısız olduğu ve düşük bir performans sergilediği kabul edilmektedir (Özen, 2010: 213-214).

1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Örgüt içerisinde çalışanların performansının daha sistematik bir biçimde değerlendirilmesi, ilk olarak 1900'li yılların başında A.B.D'de kamu kurumlarında görülmektedir. Sonraki yıllarda Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamalarıyla birlikte çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramının örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 1.Dünya Savaşının olduğu dönemlerde çalışanların kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme uygulamaları geliştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra ise, çalışanın ortaya koyduğu iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan uygulamalar, A.B.D.'deki örgütlerde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme uygulamaları Türkiye'de ilk kez kamu kurumlarında başlamıştır. Bununla birlikte performans değerlendirilme uygulamalarına olan ilgi son 30 yılda özel sektörde de oldukça artmıştır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 209-210).

Diğer bir ifadeyle, son yıllarda özel ve kamu sektör kuruluşlarındaki örgütler, çalışanın yüksek performans sergilemesini ve verimliliğini artırmasını amaçlamıştır. Bu nedenle hem örgütün etkililiğini artırmak hem de örgüte olumlu katkı sağlamak açısından performans değerlendirmenin önemi artmıştır.

Performans değerlendirme ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Bir örgütteki çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde işinde göstermiş olduğu performans veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli biçimde ölçülmesi ve çalışanların gelecek dönemlerdeki gizli kalmış potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan bir süreçtir (Bingöl, 2013: 369).
- İş standartlarının belirlendiği, çalışanların gerçekleşen performansları ile bu standartların karşılaştırılarak değerlendirildiği ve çalışanlara performans eksikliklerini gidererek ortalama performans düzeyinin üzerine çıkarmalarını teşvik eden geribildirimdir (Özen, 2010: 214).
- Çalışanın ürettiği işteki başarısı, işteki ahlak durumu ve özelliklerini, tutum ve davranışlarını detaylandıran ve bütünleyen, çalışanın örgütün başarısına sağladığı katkılarını değerlendiren ve planlayan bir süreçtir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 105).
- Çalışanın yeteneklerinin ve iş performansının, o işin gerekleriyle ne ölçüde uyum gösterdiğini değerlendirilmesidir (Pehlivan, 2008: 172).

- Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde ortaya koyma seviyesinin tespit edilmesidir (Argon ve Eren, 2004: 224).
- Performans değerlendirme, örgütteki çalışanların müşterek çalışmasına, bilgi alışverişine, hatalarının yanı sıra başarıları yönünden de sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye imkân sağlayan etkin bir sistemdir (Barutçugil, 2004: 426).
- Performans değerlendirme, çalışanların rollerini, hedeflerini, beklentilerini ve performans başarılarını anlamalarına yardımcı olmak için planlanan, genellikle bir yönetici tarafından yılda bir çalışana geribildirim yoluyla bildirilen bir süreçtir (Snell ve Bohlander, 2007: 332).

Yukarıdaki tanımlar genel olarak ele alındığında, performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Ayrıca performans değerlendirme uygulamaları, ortaya koyulan işten önce, işi yapan çalışanın ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2010: 214). Genel anlamda performans değerlendirmeye baktığımızda; bir örgüt içerisinde çalışan çalışanın işteki performansını, yeteneklerini ve potansiyelini değerlendirip ölçen bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütlerde, çalışanın performansına yönelik ve örgütle ilgili kararlar alınabilmesi için sıkça değerlendirme sürecine başvurulur. Bu değerlendirme mali durum, satış değerleri, kalite problemleri gibi konularla olabilmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından verimliliklerinin de biçimsel olarak ölçüldüğü bir süreçte olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütler sadece çalışanların verimlilik ve etkililiğini değerlendirmeyip, diğer tüm önemli konularda da çalışanın işteki başarısını ölçmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme, çalışanın örgüte sağladığı katkısından, işi yerine getirebilme sürecine kadar çalışanın işteki göstermiş olduğu tutum ve davranışları, ahlak durumunu ve özelliklerini bir bütün olarak ele alan değerlendiren planlı bir araçtır (Boztemir, 2011: 7).

Örgütlerde çalışanın performansını değerlendirirken bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların önemli olanı ise, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarılıldığının ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken işler üzerindeki başarılarını görmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için ise, çalışanın örgüt tarafından belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadıklarını yakından izlenmektedir. Yöneticilerin çalışanın yaptığı işle ilgili önemli bir karar alırken, yeteneklerinin değerlendirmesi daha sistematik bir şekilde yapılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirmenin bir örgüt açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Argon ve Eren, 2004: 168).

Ayrıca performans değerlendirme, çalışanlarla iletişim kurulmasında önemli bir araçtır. Bu durum çalışanın işteki performansını etkileyerek gelişimini sağlamaktadır. Örgütlerde uygulanan

performans değerlendirme sonucunda çalışan; tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi seviyesinde istenen farklılık ve güçlendirme konusunda haberdar etmektedir. Bu şekilde yapılan geribildirim çalışanları, yöneticilerin beklenti ve istekleri yönünde aydınlatmaktadır (Barutçugil, 2004: 427).

1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Günümüzde örgütler, çalışanın verimlilik ve motivasyonunun yüksek tutulmasına önem vermektedir. Çünkü değişen koşullara bağlı olarak rekabetin artmasıyla birlikte örgütün verimliliği sadece teknolojiye ve sermayeye bağlı olmamaktadır. Bunların dışında örgütün verimliliğini etkileyen diğer bir önemli faktör çalışandır. Bu yüzden çalışanın performansının ne derece yüksek olup olmadığını değerlendirmek ve verimliliğini arttırmak için performans değerlendirmenin yapılması örgütler açısından önemli olmaktadır.

Performans değerlendirmenin temel amacı, örgütün yapmış olduğu performans değerlendirme sonucunun çalışan performansına yönelik gerçeği yansıtan bir bilgi sağlamasıdır. Yapılan bu değerlendirme sonucunda performans standartları geliştirilebilmekte, örgüt ve çalışan ortaya koyduğu performans hakkında bilgilendirilmekte, çalışandan beklenenleri açık bir şekilde anlatabilmekte ve bu doğrultuda örgütün amaçlarına uygun kişisel performans gelişimi sağlanabilmektedir. Performans değerlendirmenin diğer bir amacı ise, çalışanların becerileri ve katkılarını ve örgütün etkinliğini sürekli olarak geliştirebilmeleri için, çalışanların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün kapsamı; verim, kalite ve insan ilişkileridir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 106; Saruhan, 2014: 316).

Performans değerlendirme amaçları, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olarak üç gruba ayırarak tanımlanabilir. Yönetsel amaçlara baktığımızda; ücretlendirme, yükselme, işine son verme gibi yönetsel kararların oluşturulmasıdır. Geliştirmeye yönelik amaçlar ise örgütlerin, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının gerçekleştirilmesinde, danışmanlık ve rehberlik desteğinin oluşturulmasında, çalışanın yeterli ve yetersiz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında kendini göstermektedir. Araştırmaya yönelik amaçları ise, iş tatmini ve motivasyon seviyesinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin saptanması, performans düzeyine etki eden faktörler olarak sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004: 336).

Sabuncuoğlu (2000: 161) performans değerlendirmenin amaçlarını şöyle sıralamıştır:

- İnsan gücü planlaması için çalışan envanteri hazırlamak,
- Terfi ve nakillerde objektif ölçütlere göre tercih yapmak,

- Çalışan-yönetim bağlarını güçlendirmek,
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanları işten uzaklaştırmak,

1.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme yönteminin sonuçlarına yönelik birçok kullanım alanı mevcuttur. Bu kullanım alanları insan kaynakları planlama, ücret yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması ve geliştirme, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleşme ve işten çıkarma kararı şeklindedir. Belirtilen kullanım alanları kısaca açıklanmaktadır.

İnsan kaynakları planlama da örgütler, gerekli kalite ve sayıdaki çalışanın oluşturulması amacı ile planlama çalışmaları yapmaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra çalışanın performans seviyelerine yönelik bilgiler de gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışanın ortaya koyduğu iş sonuçlarına bakıp terfi ve nakillerle ilgili kararların oluşturulması yoluyla insan kaynakları planlama fonksiyonuna katkı sağladığı bir sistemdir (Uyargil ve diğerleri, 2009: 211).

Ücret yönetimi sisteminde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması, performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisidir. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin yapılabilmesi için, çalışanların performanslarıyla alakalı verilere gereksinim duyulmaktadır. Çoğu örgütlerde, doğrudan ya da dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Ödül sistemi ile performans arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi durumunda sistem etkin bir şekilde uygulanabilecektir. Bu ilişkinin kabul edilmesi de performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılması ile olmaktadır. Buradaki önemli unsur performansı düşük olan çalışanların düşük ücret almaları, yüksek performans gösteren çalışanların ise yüksek ücret almaları gibi sıradan bir ilişkinin kurulmaması gereğidir. Buradaki ilk ve en önemli amaç yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklamak olmalıdır. Bunun içinde örgütler, performansı beklenen düzeyde olmayan çalışanlara ortalama bir ücret artışı, performansı yüksek olan çalışanların ise daha yüksek bir ücret artışına tabi tutmayı tercih etmelidir (Altan, 2015: 13; Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 78-79).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların işlerinde daha çok başarılı olabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri, örgütlerin çalışanlara iyi eğitim vermeleri ile mümkün olacaktır. Örgütte uygulanan etkin performans değerlendirme ile birlikte çalışanların ne ölçüde, hangi konuda ve ne kadar eğitime gereksinim duyduğunu belirlenmektedir.

Performans değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen bilgiler hem örgüt içerisindeki tüm çalışanların başarı hem de başarısız veya eksik oldukları alanları açıklamaktadır. Bu süreçte

Çalışanların eksik olduğu alanlar, eğitim ihtiyaı konusunda ne çıkarmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının örgütteki tüm çalışanlar seviyesinde ele alınması ve genel eksikliklerin fark edilmesi yönünden oldukça önemlidir. Ayrıca eğitim ihtiyaının tespit edilmesi ve yetkinliklerin belirlenmesi açısından, performans değerlendirme sonuçları önemli bilgiler olarak kullanılmaktadır (Aktaş, 2010: 27).

Kariyer planlaması ve geliştirme, örgütlerde uygulanan performans değerlendirme süreçleri sonucunda bazı çalışanlar ile ilgili bir kariyer planının hazırlanması gerekmektedir. Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatlar arasında en uygun ilişkiyi bulma sürecidir. Örgütler, alışanların daha mutlu olmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca kendisini nelerin beklediğinin farkında olan, geleceğini tahmin edebilen ve yüksek motivasyona sahip çalışanlar yaratmaktadır (Akkaya, 2015: 38).

İş rotasyonu, çalışanların tek yönlü iş yükünü ve monotonluğunu azaltmak ve bir iş yılı için çok sayıda tecrübeli çalışan bulundurmak amacıyla örgütlerin ve iş görevlerinin planlı şekilde değiştirilmesidir. Buradaki amaç, rotasyon ile iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırarak çalışanın işin tamamını görmesi, çalışanın yetiştirilmesi ve gelişmesini sağlamaktır. Ayrıca performans değerlendirmeyeyle birlikte ulaşılan sonuçlar, belirli görevde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonu içinde kullanılabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar devamlı olarak belirli problemlerini performans değerlendirme sonucuna yansıtabilmektedir. Bu gibi durumu birkaç dönem boyunca devam eden çalışanlardan vazgeilmeyecek ve istenilen çalışanlar olması durumunda rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilmektedir. Böylece aynı örgütte farklı bir görevdeki çalışanların başarılı olması sağlanabilmektedir. İş genişletme, çalışanın yalnız tek bir görev üzerinde yoğunlaşması yerine işin tamamını veya birkaç görevini öğrenerek yapmasıdır. İş genişletme, çalışanın yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamak amaçlanmaktadır. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturmaktadır (Bingöl, 2013: 104-105; Pınar, 2012: 22; Altan, 2015: 14-15).

İş zenginleştirme ise, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapı olarak değişik kalitede olan fonksiyonel iş grupları (planlama, yürütme, kontrol gibi) bir bütün haline getirilmektedir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademelerdeki faaliyetler bir çalışan üzerinde toplanmış olmaktadır. Ayrıca çeşitli planlama ve kontrollerle birlikte çalışanın özerkliğini ve sorumluluğunu artırmaktadır. Bunların ötesinde iş zenginleştirme daha fazla yetki, geri besleme ve tanımlama gerektirmektedir. İş zenginleştirme, gerilim, monotonluk ve anlamsızlığın ortaya çıkardığı yabancılaşmayı önemli ölçüde azaltmaktadır (Baysan, 2004: 42-43).

İşten çıkarma kararı, örgütte başarılı ile başarısız olan çalışanların adaletli ve nesnel bir şekilde ayırt edilmesi açısından oldukça önemlidir. Örgütler çalışanlara yönelik işten çıkarma kararı alırken, performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 211-212).

Örgütler çalışanlara yönelik işten çıkarma kararları verirken, çalışanlar tarafından bu kararlara yönelik yapılan itirazlar ve davalar karşısında, kendini savunması için performans değerlendirme sonuçlarını delil olarak kullanabilmektedir. Şüphesiz örgütteki tüm çalışanlar, İş Kanunu, Borçlar Kanunu ve diğer ilgili kanunlar gereğince üzerine düşen görevleri yerine getirmek durumundadır. Bunun yanı sıra kişisel hizmet sözleşmesi ve örgütte mevcutsa toplu iş sözleşmesi de çalışanlara işgörmeye ve görevlerini başarıyla bitirmek gibi sorumluluklar yüklemektedir. Başlıca bu sorumluluklar, örgütlerin önceden belirlediği görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri gelmektedir. Bundan dolayı, herhangi bir çalışan hakkında üstlendiği vazifeleri başarıyla yerine getirmediğinden veya beklenen performansı sergilemediğinden dolayı, işten çıkarma kararı verebilir ya da bulunduğu konumdan üst bir konuma yükseltilemeyebilir (Altan, 2015: 17).

1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütlerde çalışanın performansını değerlendirmek için birçok yöntem kullanıldığı bilinmektedir. Her örgütün, çalışanı ve kendisi için en uygun ve ihtiyaç duyduğu yöntemi seçme çabası içinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu yöntemler klasik ve modern değerlendirme yöntemleri şeklinde iki grupta incelenmektedir. En eski ve daha çok kullanılan yöntemler klasik değerlendirme yöntemleridir. Buna karşılık klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada eksik yönlerini ve karşılaşılan sorunları çözmek ve geliştirmek için daha etkin bir değerlendirme yapabilmek amacıyla modern değerlendirme yöntemleri kullanıldığı söylenebilir.

Örgütlerin, performans değerlendirme yaparken çalışanların verimliliği ve örgütün amaçları doğrultusunda uygulayacağı en iyi değerlendirme yöntemini belirlemesi, bu değerlendirmenin hangi süre içerisinde ve neden yapıldığı kadar önemli bir olgudur. Yapılan değerlendirmeyi daha iyi anlayabilmek için, değerlendirmenin hangi sürelerde, ne şekilde yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek gerekmektedir. Örgütlerde değerlendirmeye yönelik yöntemler; örgüt bünyesine, yönetimin hedefine, çalışanın ümitlerine ve isteklerine, yaşanan çevreye, teknolojik etkenlere ve terfi ve nakillere göre değişebilmektedir (Akçakanat, 2009: 22).

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan klasik yöntemlere bakıldığında, genellikle alt kademelerdeki çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların işlerindeki başarıdan çok, çalışanların değerlendirilmesine dayanmaktadır. Yöntemlerin bazı sakıncaları mevcuttur. Bu sakıncalar, yapılan değerlendirmenin subjektif olmayan ölçütlere yönelik yapılması,

değerlendirmenin açık şekilde yapılmaması, değerlendirmede çalışanlardan temsilci olmaması ve değerlendirmenin daha çok hüküm ve kontrole dayandırarak yapılmasıdır. Modern yöntemlere bakıldığında ise, çalışanın işi ne kadar başardığının yanı sıra, çalışanların beklenti ve isteklerini de değerlendirme yaparken göz önünde bulundurmaktadır. Bu yöntemler, değerlendirme sürecinde çalışanların yönetimde söz sahibi olmasını amaçlamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 39).

Performans değerlendirme yöntemlerinde, uygulanması gereken yöntemi belirlerken aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar şöyledir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 113):

- Değerlendirmede uygulanacak her türlü yöntemin örgüt bünyesine, neyi ölçtüğüne ve oluşturdukları sorunların iyi bir şekilde çözülmesi.
- Değerlendirmede uygulanacak yöntemin örgüt bünyesine ve çalışan politikalarına elverişli olması.
- Değerlendirmede uygulanacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen çalışan tarafından kabul görmesi.

Bu hususlar dikkate alınmadan rastgele seçilerek kullanılacak bir yöntemden rasyonel bir sonuç elde edilemeyecektir. Aşağıda en çok kullanılan klasik ve modern değerlendirme yöntemleri kısaca ele alınmıştır.

1.5.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, esas olarak alt kademelerdeki çalışanları kapsamaktadır. Bu yöntemlerde çalışanın yaptığı işin başarısından çok çalışanların kişisel özelliklerinin değerlendirmesine dayanmaktadır.

1.5.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi çok yaygın kullanıma sahip bir yöntemdir. Çünkü performans değerlendirmede, grafik dereceleme ölçeğinin hazırlanması, basit bir biçimde yapılmaktadır. Bu yöntemde, küçük ölçekli örgütlerdeki çalışanlar listede sırasıyla alt alta yazılmakta ve listede karşı tarafında bulunan 5 ölçekli değerlendirme tablosunda çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ifadeler işaretlenmektedir. Böylelikle çalışanları bir bütün halinde sadece bir tabloda bulundukları performans yerleri belirlenmekte ve diğer çalışanlarla rahatlıkla karşılaştırılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 173). Yeterlilik dereceleri 3'lü, 5'li veya 7'li alınabilmektedir. Örneğin 3'lü tercih derecelemesinde, iyi veya yeterli (3 puan), orta veya normal (2 puan), zayıf veya yetersiz ise (1 puan) şeklinde belirtilerek, çalışanın başarı ölçütleri (iş bilgisi, insan ilişkileri vb.) buna göre değerlendirilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 232).

Örgütlerde yaygın olarak kullanılan ayrıca kolay ve anlaşılır tekniklerden birisi olan bu yöntemin yararlarının yanında bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar şöyle sıralanabilir (Can, 2010: 29):

- Performansla ilgili olumlu yönde yargılamaları sağlamaz.
- Performans değerlendirme yaparken yapılan hatalardan olan hale ve boynuz etkilerine açıktır.
- Çalışanlara tavsiyeler vermeyi ve detaylı bir biçimde performans değerlendirme yapmayı özendirmez.

1.5.1.2. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

Kritik olay yöntemi, öncelikli olarak İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısız olamamalarına neden olan kritik olayların gözlemlenmesi ve liste düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş bir yöntemdir. Kritik olay değerlendirme yönteminde, çalışanların işle ilgili başarılı, başarısız olamama veya bu iki durum arasındaki ayrımları gösteren birtakım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları göz önünde bulundurulur. Bu nedenle değerlendirmecilerden kritik olay olarak adlandırılan çalışana ilişkin işleri not etmesi arzulanmaktadır. Değerlendirme sürecinde değerlendirmeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve notlarında kendisine yardımcı olunmaktadır. Böylece kritik özellikteki davranışlar (istenilen-istenmeyen) önceden belirlenebilmektedir. Daha sonra çalışanın dosyasındaki bu kayıtlar performansını belirlemede kullanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 321; Sabuncuoğlu, 2000: 178).

Değerlendiriciler, çalışanın yaptığı iş ile ilgili aşağıda belirtildiği gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler (Bingöl, 2013: 395-396):

- Çalışan, bir satış çalışanın oldukça kaba davrandı.
- Bir müşterinin oldukça nadir ve satılması zor olan bir siparişi seçmesine yardımcı oldu.
- Yerel bir satıcıyı örgütün ihtiyaç duyduğu kişisel ve oldukça mühim bir malzemeyi stoklamaya ikna etti.
- Yüksek oranda bir fiyat artırma teklifini kabul etmedi.
- Oldukça mühim olan bir telefon konuşmasına cevap vermede başarısız oldu.
- İç malzeme arzu formları hazırlandı.

Kritik olay yönteminin başarılı olabilmesinde iki faktör önemlidir. Bunlardan ilki, yönetici değerlendirme dönemi boyunca her bir çalışana gözlemlemek için yeterince zaman ayırma zorunluluğudur. İkincisi, gözlemlenen bütün olayların bir denetçi tarafından hatırlanmasını

beklemenin doğru olmamasıdır. Bundan dolayı, değerlendircinin her bir çalışan için günlükte görülen olayları kaydetmek için zaman ayırmaya istekli olması gerekmektedir. Bu süreç yaklaşık olarak altı ay ya da bir yıl boyunca sürmektedir. Dönem sonunda izlenen sonuçlar değerlendirilir. Değerlendirmede çalışanın huy ve karakterlerinden çok gerçekleştirdiği tutum ve davranışlara önem verilmektedir (Kurt, 2007: 33; Ivancevich, 2001: 255).

Kritik olay yönteminin örgütler ve çalışanlar üzerinde yararları olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Akçakanat, 2009: 30);

Avantajları:

- Yöneticilerle çalışanlar arasında performans ile ilgili faydalı tartışmalar yapabilecekleri referans yerleri sağlar.
- Kritik bir olay olduğu durumlarda, geçerli niteliksel bilgiler sağlanmış olur.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında performansla alakalı birçok tartışma konusu oluşturur, böylelikle çalışanlara tavsiyelerde bulunmayı ve rehberlik etmeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları:

- Oldukça vakit alan bir yöntemdir.
- Öznel değerlendirme yapıldığında yöneticinin peşin hükümlerinden kurtulmak zordur.
- Çalışanlar, değerlendirme yapılırken her davranışının izlendiği hissine kapılıp yanlış yapmaktan çekinir hale gelip, verimini düşürebilir.

1.5.1.3. Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha ilerletilmiş bir modeli olan bu yöntem, bir grup işi tanımlamak için oluşturulan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirmeci bu listede bulunan çok sayıda olumlu ve olumsuz ifadelerin çalışana makul olanları işaretlemekte ve işaretlenen olumlu veya olumsuz ifadeler sonrasında alanında yetkin kişiler tarafından değerlendirilmektedir. Örneğin toplam 10 üzerinden belirlenen sayılar toplanır ve öncesinden oluşturulan skalaya koyulmaktadır. Belirlenen sayılar dışında arzu edilirse her ifadenin önüne her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi bölünmüş üçlü ölçütlerle oluşturulabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Bu yöntem de değerleyiciler tarafından, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili başarılarından çok çalışanların ürettikleri iş konusunda bir değerlendirme yapılmaktadır. Sorular çoğunlukla “evet”, “hayır”, “√” ya da “x” işareti konularak yanıtlandırılmaktadır. Bu yöntemin zorluğu, tüm iş grupları

için değişik soru listeleri oluşturulmasıdır. Bunun yanı sıra hazırlanan soruların değerlendirmeciler açısından değişik anlamlar ifade etmesi ihtimali yüksek olmaktadır. Bu yüzden bu yöntem, çalışanlara sağlıklı bir geribildirim yapılması yönünden oldukça güç bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 436; Akçakanat, 2009: 31).

Ayrıca, kontrol listesi yöntemi, ağırlıklı kontrol listesi yöntemi ve zorunlu seçim yöntemi olarak iki türe ayrılabilir.

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, belli bir iş veya iş grubuyla ilgili olarak çeşitli nitelik ve davranışlarını en iyi açıklayan çok sayıda tamamlayıcı cümleden oluşmaktadır. Bu, iş alanında yetkin kişiler tarafından yapılmaktadır. Etkililiğin her seviyesini simgeleyen bu cümlelere bir ölçü ya da puan verilmekte ve puan aralığı çoğunlukla 0 ile 10 arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en çok fayda sağlayan davranış en yüksek puanı almakta ve diğer davranışlarda hedeflere sağladıkları fayda oranlarına göre puanlanmaktadır. Davranışları açıklayan cümlelerin oluşturulmasında aşağıdaki kurallara zen gösterilmesi gerekmektedir (şentürk, 2015: 26):

- İfadeler sadece bir görüşü açıklamalı,
- Belirgin bir terimler dizgisi kullanılmalı,
- Görüşler kolay ve anlaşılır şekilde açıklanmalı,
- Belli olmayan ve özellik yönelimli cümlelerden kaçınılmalıdır.

Ağırlıklı seçim yöntemi ile bu yöntem arasında tek fark ağırlıklı seçim yöntemindeki tercihlerin sayısal açıdan bir değerinin bulunmasıdır. Bu değerler ise değerlendirmeyi yapan kişiler tarafından bilinmemektedir. Bunun sebebi ise, değerlendiricinin belirlenen puanları görmesi halinde tarafsız bir değerlendirme yapamayacağının düşünülmesidir (İzgi, 2013: 66).

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi en iyi şekilde oluşturulduğunda iyi sonuçlar veren bir yöntemdir. Bu yöntemde subjektif hükümlerden çok izlenen davranışlar üzerinde durulmaktadır. Bunun sonucunda değerlendirmede yapılan hatalarının yok edilmesi veya en aza indirilmesi sağlanmaktadır. Bu yöntemin, ağırlıklı kontrol listesi yöntemin geliştirilmesi ve uygulamaya konmasının uzun vakit alması ve çok uğraş gerektirmesi önemli olumsuz yönleridir (Helvacı, 2002: 166).

Zorunlu seçim yönteminin amacı, geleneksel grafik değerlendirme yöntemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemektir. Bu yöntemde, değerlendirmeciye hangi çalışanın daha yüksek puan aldığını belirleyemeyeceği bir dizi ifade verilmekte ve değerlendirici bu ifadelerden birini tercih etmeye mecbur bırakılmaktadır. Her ifadeye verilen puanlar değerlendiriciden gizlenmektedir. Değerlendirmeciler, muhtemel olan en güzel şekilde çalışanların davranışlarını

kayıt etmek ve davranışlara tabi olduğu düşündükleri ifadeleri işaretlemek durumundadır. Bu ölçütler genel olarak insan kaynaklarında yetkili kişiler tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer yetkili kişiler seçilen kriterlerin istenebilirlik ve ayırt edici özelliklerini gözden geçirmektedir. Bu yöntem yöneticiler, çalışanlar, iş arkadaşları tarafından kullanılabilir. Bu yöntemle yapılan değerlendirmeler, diğer yöntemlere kıyasla daha objektiftir ve bireysel önyargıları oldukça azaltmaktadır (Akçakanat, 2009: 32; Bingöl, 2013: 395).

1.5.1.4. Kişilerarası Karşılaştırmalı Yöntemler

Kişilerarası karşılaştırmalı yöntemler, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, tanımlayıcı metin tipi yöntemi ve alan inceleme yöntemi şeklinde beş farklı yöntem içerir. Bu yöntemler kısaca açıklanmaktadır.

Sıralama yöntemi, çalışan performansını değerlendirirken kullanılan en kolay ve eski bir yöntemdir (Can, 2010: 31). Geleneksel yöntemlerden birisi olan sıralama yönteminin esası bir çalışanı diğer çalışanla kıyaslamaktır ve bu yöntemde çalışanları iyiden kötüye doğru sıralandırılmaktadır. Ancak bu yöntemde, sıralamanın tam ortasında bulunan çalışanların performansını değerlendirmek oldukça zor olmaktadır. Sıralama yönteminin temeli, bir yöneticinin çalışanları, ürettikleri işle ilgili tüm başarı durumları ya da çalışanların yöneticiler üzerinde bıraktıkları genel imaja göre değerlendirmesidir. Özellikle az sayıda çalışana sahip örgütlerde uygulanma olanağına sahip olan bu yöntem, çalışanları sıraya koyarak ya da ikili karşılaştırmalarla yapılmaktadır (Aktaş, 2010: 45; Argon ve Eren, 2004: 230).

Bu yöntemle göre; değerlendirmesi yapılacak çalışanların sayısına göre, bir liste hazırlanmakta ve değerlendirme sırasında kullanılacak nitelikler belirlenmektedir. Sonrasında belirlenen nitelikler açısından diğer çalışanlara göre daha başarılı çalışanın adı listenin 1 numaralı sırasına yazılmakta ve değerlendirilen çalışanların listesi yeniden gözden geçirilip aralarındaki en çok başarısız çalışanın adı son bölümdeki numaraya kaydedilmektedir. En başarılı ve en başarısız olan çalışanların adları tespit edildikten sonra daha az başarılı olan çalışanı listenin iki numaralı bölümüne, birincinin devamı olarak aşağıya doğru ve daha başarısız olanları en sondan itibaren yazılarak liste doldurulmaktadır (Bingöl, 2013: 393).

Sıralama yönteminin eksik yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hale etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, taraflı değerlendirme yapılmasına neden olmasıdır. Ayrıca yöneticilerin çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli bölümlere ayırmadan onları diğer çalışanlarla bir bütün olarak kıyaslamasıdır (Özgen ve Yalçın, 2010: 230).

İkili karşılaştırma yöntemi, 2'li gruplar halinde karşılaştırarak yapılan performans değerlendirme tekniğidir. Gruptaki her çalışan diğer çalışanla karşılaştırılarak hangisinin daha iyi

olduğuna karar verilmektedir. İkili karşılaştırma tekniğinin kullanımı çalışan sayısı fazla olan örgütlerde azalmaktadır. Çünkü 4 kişilik bir grubun 6 muhtemel ikili gruplaması olurken 7 kişilik bir grup 21 eşleşme gerektirmektedir (İnce, 2014: 138).

İkili karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemi kadar ve hatta bazı durumlarda ondan daha güvenilir sonuçlar verebilecek bir yöntem olarak düşünölmektedir. Bu yöntemde, grup büyödükçe yargı yükü de artmaktadır. Değerleyici, bu durumda daha çok çalışanı kıyaslamak gibi bir sonuçla karşı karşıya kalacaktır. Örgütte değerlendirilen çalışanların sayısı çok olduğuunda yöntem oldukça uzun zaman almakta ve yorucu olmaktadır. Bu özellik ikili karşılaştırmanın dezavantajı olarak görölmektedir. Bu yöntemin diğer dezavantajı ise, sıralamada farklı noktalarda bulunan iki çalışanın birbirlerinin başarılarının ne kadar az ya da çok olduklarının bilinmemesidir (Akçakanat, 2009: 24; Saygın, 2008: 23-24).

Zorunlu dağılım yöntemi, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan biridir. Ayrıca sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda, değerlendirmeci, çalışanları sınırlı dağılım içinde değerlendirmeye zorlamaktadır. Örneğin, en iyi %10, en kötü %10, orta %40 gibi. Zorunlu dağılım kavramının kullanılmasının nedeni, değerlendirmecinin çalışanı gruplara göre sıralama zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Bu yöntemle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 232).

Bu yöntemin amacı, değerleyicilerin değerledikleri çalışanları subjektif hükümlerde bulunarak değerlendirme ölçeğinin herhangi bir bölümünde gruplandırmalarını ve bundan dolayı meydana gelecek dengesizlikleri önlemektir. Örgütlerde çalışanın bireysel özelliklerinde olduğu gibi, performans seviyelerinde de normal dağılım eğrisine uyan bir dağılım göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca bu yöntemde değerlendirici, çalışanları yöntemin kabul ettiği şekilde bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Can, 2010: 33).

Zorunlu dağılım yönteminin, kullanımı kolay ve basittir. Bu yöntemin olumlu yönleri bulunmaktadır. Bu yönler, değerleyicilerin çalışanları lüzumsuz biçimde koruması ve gözetmesine engel olmak ve başarı faktörleri yönünden çalışanı her açıdan değerlendirilmesine olanak sağlamaktır. Bu yöntemin olumsuz yönleri ise, az sayıdaki çalışan gruplarında uygulanamaması, çalışanın gerçekte başarılı olmasına rağmen yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, bir grup içindeki her bir çalışanın nispi statülerini tespit edilmesinde hiçbir hükmün mutlak olmaması ve çalışanın eğitim gereksiniminin belirlenmesinde bu yöntem yetersiz kalmasıdır (Helvacı, 2002: 163; Bingöl, 2013: 395; Saygın, 2008: 24).

Tanımlayıcı metin tipi yönteminde değerlendirici, çalışanın güçlü ve zayıf, başarılı ve başarısız yönlerini yazarak belirlemektedir. Ayrıca değerlendirici bazı tekliflerde de bulunabilmektedir. Tanımlayıcı metin tipi yönteminin en yetersiz olduğu alan, değerlendirme

yaparken kullanılan standartların farklılık göstermesi, subjektif değerlendirmelere açık olmasıdır (Bulut ve Engin, 2006: 35).

Tanımlayıcı metin tipi yönteminde özetle yönetici şu sorulara yanıt aramaktadır, “Bu çalışanın bulunduğu konumda en başarılı olduğu yönü nedir?” veya “Çalışanın hangi konularda gelişime gereksinim duymaktadır?”. Bu sorulara verilen cevaplar ise bu yöntemin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu yöntemde değerlendirmenin, düzensiz formlara ve ekstra eğitime ihtiyaç duyulmadan yapabiliyor olması en önemli avantajlarından biridir. Değerlendirme için sadece boş kağıdın olması yeterli görülmektedir (İzgi, 2013: 70).

Alan inceleme yönteminde ise, performans değerlendirme sürecinde alanında yetkin bir temsilci tarafından değerlendirmesi yapılan çalışanın ilk yöneticisiyle birlikte değerlendirmeyi yapmaktadır. Alanında yetkin olan kişi, ilgili yöneticiden çalışanın performansı ile ilgili özel bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 229).

Bu yöntemi diğer yöntemlerden farklı kılan özellik, herhangi bir form kullanmaya gerek kalmadan, tamamen gözlem ve araştırmaya dayalı olarak yapılmasıdır. Ayrıca alan inceleme yöntemi doğru bir gözlem becerisine dayandığı için sadece alanında yetkin kişiler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca çalışan ve yöneticinin gelişmesine destek olmaktadır. Bu yöntemin olumsuz yönü uygulamasının kullanışlı olmaması ve fazla maliyetli olmasından dolayı örgütler tarafından pek fazla tercih edilmemesidir (Kurt, 2007: 35; İzgi, 2013: 71-72).

1.5.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

1.5.2.1. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal değerlendirme yöntemleri, örgüt içerisinde çalışanların işini ne şekilde yaptığını değerlendirerek, başlangıçta belirlenen ve mutlak bir ölçek üzerinden en iyi performans gösteren çalışandan en kötü performans gösteren çalışana doğru sıraya koyan yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde ait ölçekler, çalışanların sergiledikleri en iyi ve en kötü performansları gözlemleyip not alınarak oluşturulmaktadır. Gözlemlenip not alınan bu bulgular, değerlendiriciye hangi çalışma şeklinin hangi aşamada bir performansa sebep olduğunu göstermektedir (İzgi, 2013: 72). Davranışsal değerlendirme yöntemleri, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları şeklinde iki başlık altında incelenmektedir. Bu yöntemler kısaca açıklanmaktadır.

Davranış beklenti skalaları yöntemi, Smith ve Kendall (1963) tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Bununla birlikte Davranışsal “Değerlendirme Skalası” olarak da adlandırılmaktadır. Bu

yöntemde, performans değerlendirme yapılırken çalışanların değişik bireysel özelliklerine bakılarak yapılmamaktadır. Yapılan değerlendirme çalışanların başarıyla yapması gerektiği özellikli işleri, davranışlarıyla ne derecede gösterebildiklerine bakılarak değerlendirilmektedir. Davranışsal beklenti skalaları aracılığıyla değerlendirme yöntemi, kritik olaylar yöntemini genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Bu nedenle, davranışsal beklenti skalaları kritik olay yöntemi ve grafik dereceleme yönteminin birleşiminden oluşmaktadır. Bu yöntem, grafik dereceleme yöntemine benzemektedir fakat grafik dereceleme yöntemi belirli davranışların daha duyarlı olarak tanımlanması yoluyla yapılmaktadır. (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 44; Argon ve Eren, 2004: 235; Uyargil ve diğerleri, 2009: 239).

Bu yönteme göre, yaptıkları işe yatkın olan çalışanlar, işin esas öğelerini tanımlar. Sonrasında öğelerin her biri için gereken özel davranışları sıralamakta ve geçerliliklerini açıklamaktadır. Sonuç olarak bu yöntemde, işin seviyelerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile çalışanların verdikleri cevaplar karşılaştırılmaktadır (Bingöl, 2013: 397).

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin, davranışsal beklenti skalaları yönteminden daha geride olduğunu öne süren düşünceler bulunmaktadır. Fakat davranışsal beklenti skalaları yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğini nesnel olarak ispat eden araştırmalar tespit edilememektedir. Ayrıca bu yöntem tüm iş veya iş grupları için tek tek skalaların geliştirilmesi zorunluluğundan dolayı çok vakit alan ve pahalı bir yöntemdir (Şentürk, 2015: 29).

Davranışsal gözlem skalaları ise, davranışsal beklenti skalalarının olumsuz taraflarını yok etmek, kuvvetli taraflarından faydalanmak için ortaya çıkmış bir yöntemdir. Davranışsal beklenti skalalarında çalışanın değişik performans durumlarında ümit edilen önemli olayları kapsayan, seçilen davranışları tespit edilmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntem, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara bakılarak değerlendirmeyip, somut izlenime dayanan davranışlara bakılarak değerlendirilmesi açısından, davranışsal beklenti skalaları yönteminden ayırmaktadır (Kılıç, 2011: 18).

Davranışsal gözlem skalalarında sonuçların çalışanlara izah edilmesi, kendilerini geliştirmelerine yönelik geri-bildirim sağlanması basittir ve bundan dolayı da çalışanlar tarafından onay oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Genel olarak baktığımızda, davranışsal değerlendirme skalalarının standartların anlaşılır olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların çalışana geribildirim sağlaması gibi yararları mevcuttur. Bu yararların yanında bazı sakıncalar da bulunmaktadır. Bu sakıncalar, ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman alması, başarı ölçütleri fazla olduğu için tamamının kullanılmaması, iş analizlerindeki tanımlamalara uymayan çalışanların ve davranışları ortaya çıkması ve yüksek maliyetli olmasıdır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 241; Kılıç, 2011: 18).

1.5.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim, ilk defa Peter F. Drucker tarafından ortaya atılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, yönetici ve çalışanların hedeflerini beraber tespit ettikleri, sorumluluk alanlarını ve varacakları sonuçları beraber kararlaştırdıkları ve belirli zamanlarda bu hedef ve sonuçların amacına ulaşp ulaşmadıklarını beraber inceledikleri bir süreçtir (Argon ve Eren, 2004: 233).

Örgüt içerisindeki tüm çalışanın veya yöneticinin performansını ileriiki dönemlerde yapacağı işe bakılarak oluşturmak ve ilerletmek bu yöntemin en kritik noktasıdır. Bu hedefler örgütte arzu edilen türde ve nesnel yöntemlerle değerlendirilebilir nitelikte olmalıdır. Bundan dolayı amaçlara göre değerlendirme yöntemi, örgütte hedeflerin tespit edilmesinde çalışanların katılımını sağlayıp onlara bir yönelme durumu sağlamak için bir planlama yöntemidir. Ayrıca yönetici ve çalışanların hedefler yönündeki gelişmeyi beraber değerlendirdikleri bir motivasyon yöntemi ve sağlıklı bir geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak kullanılmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 43).

Bu yöntemde, varılmak istenen hedefler çalışana iyi bir biçimde yansıtılmazsa, hedefi gerçekleştirmek için gerekli araç, kaynak ve vakit sağlanamazsa, rol çatışmasına sebep olunursa ve çalışanda gerekli olan motivasyon sağlanamazsa haliyle bu gibi durumlar karşısında çalışanlar kötü etkilenip performansında düşüşe sebep olacaktır. Bunun sonucunda da çalışanın bu olumsuz durumlardan dolayı performansının düşük gösterilmesi ve değerlendiricinin hata yapma oranının yükselmesine yol açacaktır (Aktaş, 2010: 58-59). Amaçlara göre değerlendirme yapabilmek için ilk olarak örgütün ileriye dönük hedeflerinin tespit edilmesi ve sonrasında, örgütsel ve kişisel hedeflerin açıklıklanması gerekmektedir. Bu yöntem, öncelikle tüm bu amaçların çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içerisinde olması durumunda başarıya ulaşacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 175-176).

Amaçlara göre yönetim planının oluşturulmasında yapılması gerekenler şu şekildedir (Helvacı, 2002: 167):

- Çalışan, değerlendirme süreci için hedefler teklif eder.
- Çalışan ve yönetici bu hedefleri tartışır. Sonrasında gerekli görülen durumlar değiştirir ve çok özel hedefler üzerinde ortak bir düşünceye varılır. Bunlar yazılı duruma getirilir.
- Çalışan ve yönetici hedeflere varmak için spesifik bir eylem planı hazırlama hususunda anlaşmaya varırlar.
- Yönetici, değerlendirme süreci sırasında çalışanı resmi olmadan hedefe varmaya özendirir.

- Değerlendirme süreci sonunda, çalışan ve yöneticiler, başarılarını tartışır ve varılan hedefler içerisinde uyuşmayı sağlarlar.
- Örgüt içerisinde yapılan performans değerlendirme süreçleri sıklıkla yapılması gerekmektedir.

Bu yöntemin çeşitli fayda ve sakıncaları vardır. Faydalarına bakıldığında, çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılmaktadır. Çalışanın işine anlamlandırarak motivasyonu artırmakta ve başarı gereksinimini canlandırmaktadır. Çalışanın gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca değerlendirmenin odağında, çalışanın kişisel özellikleri değil özgül amaçlar vardır. Bu yöntemin en önemli sakıncası, değerlendirme süreci çalışanlar ve yöneticiler için çok uğraş ve vakit almasıdır. Diğer sakıncaları ise, hedefin ne kadar ve nasıl başarıldığının önemli olması ve bu duruma gerekli önemin verilmemesidir. Ayrıca çalışanların ve yöneticilerin her değerlendirme döneminin başında hedefleri ve elde edilecek sonuçları beraber kararlaştırılırken yapılacak uzun toplantıların çok fazla zaman kaybına neden olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 178-179; Turnalı, 2013: 33).

1.5.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi son yıllarda yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanın performansını değerlendirmenin yanı sıra çalışanın gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi amaçlamaktadır (Akçakanat, 2009: 43). Bu yöntem, yöneticisiz grup münakaşaları, rol oynama, evrak sepeti, iş oyunları, belirli süreli tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşmaktadır. Burada grup üç gün içinde değişik yöntemlerle davranışlarının değerlendirilebileceği bir yere getirilirler (örnek olarak yayla evi). Bununla birlikte örgütün yöneticisi ve gerekli eğitimi gören değerlendiriciler çalışanları değerlendirmektedir (Turnalı, 2013: 31).

Değerlendirme merkezinin faydaları şunlardır (İzgi, 2013: 80; Sabuncuoğlu, 2000: 173):

- Yapılan değerlendirmeyle birlikte çalışanlar arasındaki iletişim sağlamaktadır.
- Yöntem değerlendiriciye sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlamaktadır.
- Çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanlarının olması çalışanları normal zamanda olduğundan daha az gergin kılmaktadır.
- Bu yöntem çalışan açısından öğretici ve farklı bir deneyim sağlamaktadır.
- Yöntem daha özellikli eğitim gereksinimlerini oluşturmasını sağlamaktadır.
- Yöntem kültürel değişim sağlamaktadır.

Değerlendirme merkezi yönteminin sakıncaları ise şunlardır (Altan, 2015: 45):

- Yöntemin çok zaman alması ve maliyetinin yüksek olması.
- Yöntemin, yönetim tarafından kabul edilmesi zorluğu.
- Değerlendirme merkezlerinin geçmiş dönemlerdeki iş performanslarından çok gelecek dönemlerdeki performanslarla alakadar olması.

1.5.2.4. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüzde örgütler takım bazlı performans değerlendirme yöntemlerine eğilimleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınmaktadır. Örgütlerde takım halindeki çalışanların tamamını değerlendirmek zordur. Takımın genel başarısı yalnızca bir çalışanın performansına bağlı olmamaktadır. Örgüt dışı çevresel etkiler, örgüt politikaları, takım fonksiyonu gibi örgüt açısından gerekli olan faktörler, diğer takımlarla yapılan işbirliği gibi faktörler iyi ya da kötü yönden takımın başarısını etkilemektedir. Bunun için takım bazlı performans değerlendirme yapılırken takımın performansının yanı sıra takımdaki çalışanların ayrı ayrı performansı da göz önünde bulundurarak yapılmalıdır. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, çalışanların birbiriyle yarışmasını değil, çalışanlar arasında işbirliğine, yardımlaşmaya ve dayanışmaya özendirilmesi önemli etkilerinden birisidir (Pınar, 2012: 49-50; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 46).

Takım bazlı performans değerlendirmede yönteminde üç boyuttan faydalanılmaktadır (Bingöl, 2013: 398):

- Takımdaki tüm çalışanlar tarafından başarılan, süreç niteliğini temel alan süreç geliştirme niceliği: Takımdaki tüm çalışanlarca başarılan süreç geliştirme niceliği; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan haline getirilir.
- Takımın süreç geliştirme uğraşlarına çalışanın faydası: Takımdaki çalışanın faydaları; takım toplantılarında yapılan faydalar, çalışanlar tarafından yapılacak süreç tahlilleri vb. kapsayabilir. Çalışan tarafından yapılan faydalar takım performansını etkilemiş olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma fayda sağlamak için çalışanlarca geliştirilen becerilerin seviyesi: Bu, çalışanın sürece fayda sağlamak amacıyla geliştirilmeye çalışılan beceriler yönünden kaybedilen uğraşların yöneticilerce değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin hedefi, çalışanın teknik gelişimini fark etmesi ve ödüllendirilmesidir.

1.5.2.5. 360 Derece Geribildirim Sistemi Yöntemi

Örgütlerde birçok çalışanın beraber işgörmeye başlaması ve çalışanlarla alakalı çeşitli bakış açısından daha içerikli ve iyi bir geribildirim sağlama ihtiyacının oluşması 360 derece geri bildirim sistemi yöntemini zorunlu hale getirmiştir (Ardıç ve diğerleri, 2009: 42).

Bu yönteme göre örgütteki tek çalışanın, iş arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, kendisinden, müşterilerinden ve hatta takım varsa ise takımdaki çalışanlardan kendisi üzerindeki değerlendirme sonuçlarını öğrenmektedir. Yani, bu sistem, çalışanların değerlendirme sonuçları hususunda olumlu ve iyi bir geri-bildirimi alma olanağı sağlamaktadır (Bingöl, 2013: 386).

360 derece geribildirim sistemi yönteminin, gelişmekte olan ve her anlamda yeniliklere açık örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Bu yöntem örgüt içindeki eksiklikleri, güçlendirilmesi gereken durumları tespit etmek ve bu sorunları belirlemeye katkı sağlamaktadır. Bu yöntem, çalışanlara geribildirim sağlama ve çok yönlü olması yönünden diğer yöntemlerden ayıran en önemli farklardır (Bayram, 2006: 53).

Ayrıca 360 derece geribildirim yönteminde, örgütlerde giderek daha fazla yaygınlaşmasının sebebi, kişinin daha sistematik ve çok yönlü değerlendirilmesine ve en önemlisi de geribildirim almasına olanak sağlamasıdır. Bu yöntem, kişiyi daha objektif ve daha kapsamlı değerlendirmesi ve kişinin eksik ve güçlü yönlerini farkına varıp kendini geliştirmesine ve değişim içinde istek uyandırmasına yardımcı olmaktadır.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, örgütlerin genel olarak, yapılan değerlendirmeyi ve örgüt tarafından alınan kararları desteklemekten ziyade, öncelikli olarak çalışanların gelişiminin sağlanmasına önem vermesidir. Ayrıca tüm çalışanlara yeterli ve yetersiz taraflarını anlamalarını sağlamak ve uzmanlık gerektiren gelişim yardımı hususunda öngörüye sahip olmalarını sağlamaktır. Ayrıca 360 derece geri besleme sistemi sürecinin en önemli özelliğinin çalışanlara geri bildirim yapılmasının olduğunu yani bir çalışanda olması istenen özelliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşteri gibi birçok değerlendirme grubunca değerlendirilmesidir Bu sürecin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için en önemli koşul örgütün bu uygulamaya hazır olmasıdır. Yani örgüt içinde güven ortamı oluşması, örgütün bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanın bu uygulamanın kendine ve örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayacağı algısının oluşmasıdır (Helvacı, 2002: 167; Kara, 2010: 89; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 49; Pınar, 2012: 56).

Farklı kişi ve gruplar tarafından performans değerlendirmesinin yapılmasını temel alan bu yöntem, sadece bir yönetici tarafından performans değerlendirmesi yapılmasını öngören geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden daha etkili olabilmektedir. 360 derece geri bildirim süreci yöntemi, insandan kaynaklanan değerlendirme hatalarını en aza indiren alternatif bir

performans değerlendirme yöntemidir; geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha eşitlikçi veya adaletli, güvenilir ve etkili bir performans değerlendirme yöntemidir. Ayrıca geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışane yalnızca üst yöneticinin geribildirim verirken, 360 derece performans değerlendirme yöntemi şekil 1’de görüldüğü gibi çalışanın performansını izleyen daha yaygın bir grup tarafından geribildirim vermektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52; Özgen ve Yalçın, 2010: 234-235).

Şekil 1: 360 Derece Geri Bildirim Süreci Performans Değerlendirme



Kaynak: Özgen ve Yalçın, 2010: 235

360 derece geribildirim sisteminin örgüt ve çalışan açısından sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ardıç ve diğerleri, 2009: 44; Uygur ve Sarıgül, 2015: 197; Bayram, 2006: 55-56; Özen ve Yalçın, 2010: 236):

- 360 derece geribildirim yönteminde, birçok değerlendirme grubun bulunması, verilen geribildirim daha içerikli ve daha nesnel olmasını sağlamaktadır.
- 360 derece geribildirim yönteminde, çalışanın performansının farklı kaynaklardan değerlendirilmesi ve geribildirim alması esas alınmaktadır. Bundan dolayı geri bildirim farklı pozisyonlarda, değişik özellik taşıyan kişilerden oluştuğu için; ırk, yaş, cinsiyet gibi etkenlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin aldatıcı etkileri en aza indirmektedir.
- Özellikle, çalışanların yöneticiler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin birçok örgüt tarafından çok fazla kullanıldığı dikkate alındığında, 360 derece geribildirim sistemi yönteminde çalışanlara geribildirim sağlamasına imkân vermekte ve bu anlamda bu iki grup arasındaki ilişkiyi de olumlu yönde etkilemektedir.

- Bu yöntem, iç ve dış müşterileri sürece dahil ettiği için artan rekabet ortamında pazar eğilimleri ve değişimleri, rakip örgütlerden daha önce bilgi sahibi olmayı sağladığından, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlamaktadır.
- 360 derece geribildirim değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim gereksinim tahlilleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına geniş çaplı bilgiler sağlamaktadır.
- Çok fazla değerlendiriciye olanak sağladığından, bir çalışanın duygusallığına ve subjektif değerlendirmenin yapılması önlenmiş olmaktadır.

360 derece geri bildirimin yararları olduğu kadar eksik yönleri de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özgen ve Yalçın; 2010: 236; Uygur ve Sarıgül, 2015: 198):

- Çalışanın performansını değerlendiren kişi sayısı fazla olduğundan, insandan kaynaklanan değerlendirmeci hata sayısı artmaktadır.
- Değerlendirmeci sayısının artması daha fazla zaman, daha fazla karmaşıklık ve dolayısıyla daha fazla maliyeti gerektirmektedir.
- 360 derece geribildirim değerlendirme sürecine katılan değerlendirmeciler, değerlendirmesini yaptıkları, çalışanların ve kendi kendilerinin değerlendirmesini yaparken psikolojik sebeplerle gerçek performansı yansıtmaktan kaçınabilmektedir.
- 360 Derece Geribildirim Sistemi tam olarak bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, karışık bir sistemin değerli bir parçası olarak düşünülmelidir. Sistemi uygulayan örgütler, geribildirimden fazla bir şey ümit etmek gibi bir yanılsaya düşebilir ve belli bir zaman sonra çalışanların desteğini yitirebilirler.
- 360 Derece Geribildirim Sistemi'nde geri bildirim yapan kişiler genel olarak açıkça belirtilmediği için, belli olmayan yorumlar ve farklı değerlendirmeler konusunda daha fazla düşünce almak, çalışanlar açısından olanaksız duruma gelecektir.

1.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

1.6.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Örgütlerde, çalışanlara işteki bulunduğu pozisyonun bildirilmesi performans değerlendirmenin en önemli avantajlarından birisidir. Yapılan bu bildirimin en doğru şekli de olumlu nitelikte olması ve çalışanın kendisinin ilerlemesini amaç edinen bir görüşme yapılması şeklinde olmalıdır. Ayrıca çalışanın ortaya koyduğu iş ile ilgili muhtemel yakınma ve disiplin sorunlarını önceden tayin etme imkânı sağlaması performans değerlendirmenin diğer bir avantajıdır. (Akçakanat, 2009: 10).

Objektif ölçülere dayanarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, örgütteki çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve örgüte yönelik güven hissinin oluşmasını sağlayacaktır. Örneğin, işgörmeye gönüllü, motivasyon seviyesi yüksek olan bir çalışan, düşük performans gösteren ve işini gönülsüz yapan bir çalışanla aynı düzeyde değerlendirilmek istemeyecektir. Böyle bir değerlendirme yapıldığında, çalışanda örgütte adil olmayan bir durumun varlığına yönelik bir algı oluşacaktır. Ayrıca çalışanda motivasyon düşüklüğüne ve gönüllü olarak iş görmemesine sebep olacaktır. Bunun yanı sıra örgütte doğru bir şekilde yapılan performans değerlendirme, çalışanların yetersiz oldukları alanları gidermek ve becerilerini geliştirmelerini sağlayacaktır (Aktaş, 2010: 21).

1.6.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme uygulamalarının hem örgüte hem de çalışana sağladığı avantajların yanı sıra performans değerlendirmenin örgüt ve çalışan üzerinde dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibidir (Akçakanat, 2009: 12);

- Örgüt içerisinde adaletli ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmaması durumunda çalışanın motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.
- Örgütlerde, olumsuz eleştirileri kabul etmeyen çalışana yapılan değerlendirme, günlük işgörme ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir.
- Çalışan, geçmiş dönemlerde doğru uygulanmayan performans değerlendirme ile ilgili olumsuz tecrübeler yaşamışsa, değerlendirme sürecine endişe ile bakılabilir.
- Değerlendiriciler genelde performans değerlendirmesi yaparken çalışanlara düşük puan vermek istememekte ve bu durumda ciddi sorunlara sebep olmaktadır.
- Bununla birlikte performans değerlendirmeyi etkileyen yanlış davranışlar da olabilmektedir.
- Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin yapılmasında çok zaman harcanmakta ve ayrıca çok maliyetli olduğu için için zarara neden olmaktadır.

Bir örgütte, performans değerlendirme yapılması çok zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmeyi yapan kişilerin hata yapmaları da kaçınılmazdır. Değerlendiricilerin detaylı ve sorunsuz bir değerlendirme yapmaları zordur ve örgütte çalışanın performansını, yeteneklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini bir bütün olarak ölçüp değerlendirirken dikkat edilmelidir ve bu yapılırken de değerlendiricinin hata yapma oranını minimize etmesi gerekmektedir.

1.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Örgütlerde hem değerlenen hem de değerleyenler insan olunca, performans değerlendirmede bazı hatalara düşülmesine yol açmaktadır. Değerlendirme süresince hataların yapılması, uygulanan değerlendirmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan bu hatalar, örgütler tarafından çalışanlar için uygun görüldüğü düşünülen sistemden ve değerleyiciden kaynaklanmaktadır. Ancak; bu iki etken arasından en yaygın olanı değerleyiciden kaynaklanan hatalardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 79).

Performans değerlendirme yapılırken şüphesiz mükemmel ve hatasız bir değerlendirme yapılması mümkün olmayabilir. Çünkü değerlendirme sırasında hem değerlendiricinin hem de değerlenen kişiden kaynaklanan hatalar olabilmektedir. Ayrıca çalışanın performansının değerlendirmesinde doğru bir yöntemin uygulanmaması da hata yapma eğilimini artırabilir.

Performans değerlendirmede, değerlendiriciler tarafından değişik hatalar yapılması örgütteki çalışanların hangisinin yüksek hangisinin düşük performansa sahip olduğu ayrımının yapılmasını güçleştirmektedir. Bunun sonucunda, yüksek performansa sahip çalışanlar, yapılan hatalardan ötürü örgüte ve uygulanan sisteme olan itimatları azalmakta, düşük performansa sahip çalışanlar ise hakkı olmadığı konumlara gelmekte ve haksız ödüllere sahip olmaktadır. Bu durum ise çalışanlarca örgütün adil bir değerlendirme yapmadığı düşüncesine yol açmaktadır. Örgütlerde uygulanan sistemin daha adil ve çalışanlar üzerinde daha etkili olabilmesi için yöneticilerin ortaya çıkan sorunları tespit edip yapılan hataları en aza indirmesi gerekmektedir (Aktaş, 2010: 65).

1.7.1. Hale Etkisi

Özgen ve Yalçın'a göre "çalışan hakkındaki kişisel görüş veya düşünce performans ölçümünü etkilediği zaman hale etkisi meydana gelmektedir." Örneğin, örgüt içerisinde bir çalışanın en yakın yöneticisi tarafından çok sevilmesi ve çalışanı hakkında olumlu düşüncelere sahip olması yöneticinin yapacağı değerlendirmeyi etkileyecektir. Bundan dolayı performans değerlendirmesi yapılan çalışanın işteki performansından çok kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi ve saygısı ön plana çıkacaktır. Bunun sonucunda da doğru veya güvenilir bir performans değerlendirmesi yapılamayacaktır (Özgen ve Yalçın, 2010: 220).

Başka ifadeyle hale etkisi ise, değerlendiricinin çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve bariz özellikler arasındaki ayrımları fark edememesi ve buna paralel olarak yanlış değerlendirme yapmasıdır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 225).

Örgütte yapılan performans değerlendirmede, değerlendiricilerin hale etkisi hatasına düşmelerinin birtakım sebepleri bulunmaktadır. Buna göre, yönetici, çalışanı bir husustaki

eksiksizliğine göre değerlendirme eğiliminde bulunmaktadır. Şayet çalışan yaptığı işin bir kısmında başarı göstermişse veya ilk görüşte yönetici üzerinde iyi bir imaj oluşturmuşsa, yönetici de oluşan bu etki çalışanı bütün hususlarda aynı biçimde başarılı görmektedir. Örneğin, ilk karşılaşmada çalışan hakkında iyi bir izlenime sahip olan yönetici çalışanın daha sonraki eksik taraflarını görmezden gelecek ve çalışanı her konuda iyi bir çalışan olarak kabul edecektir (Bingöl, 2013: 401-402)

Diğer taraftan bu durumun tersini ifade eden ve ‘boynuz etkisi’ olarak bilinen etki ise, çalışan işindeki tüm alanlarda başarılı olduğu halde tek bir alanda başarılı olmamışsa, tek bir alanda başarılı olmadığı yönün öne çıkarılmasıdır. Bu durum çalışanın iyi olduğu hususlarda olduğundan daha kötü değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Hale ve boynuz etkilerine yönelik yapılan değerlendirmeler çalışanın gelişmesine engel olmaktadır (Altan, 2015: 49-50). Hale etkisi ve boynuz etkisinin önlenmesi, çalışanın örgütteki işlevlerinin farklı kategorilerde ele alınmasını ve buna göre değerlendirilmesini gerektirmektedir (Argon ve Eren, 2004: 239).

1.7.2. Kontrast Hataları

Performans değerlendirmede, diğer çalışanların performansına bakılmaksızın her çalışanın ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Bazı araştırmalar, yöneticilerin bunu yaparken zorlandıklarını öne sürmektedir. Değerlendirici, bir çalışanı değerlendirirken, diğer çalışanın performansından etkilenirse o zaman kontrast hataları ortaya çıkmaktadır (Ivancevich, 2001: 266).

Örgütte değerlendiricinin kısa zaman diliminde pek çok çalışanı değerlendirdiği için, bu yoğunlukta yapılan değerlendirmeler çalışanlara objektif bir değerlendirme yapılmasına engel olmaktadır. Yani, örgütteki çalışanların kendilerinden önce değerlendirilen çalışanlara verilen puanlardan etkilenmesi kontrast hatası olarak görülmektedir. Bu durum, performansı kötü bir çalışanla karşılaştırılan, orta düzeyde iyi performans sergileyen bir çalışan çok başarılı olarak görülürken, performansı çok iyi seviyede bir çalışanla karşılaştırılan, orta düzeyde iyi performansa sergileyen çalışan çok başarısız olarak görülmektedir. Örneğin yetersiz performansa sahip bir çalışan, oldukça başarısız olan çalışanların arkasından değerlendirilince, başarılı olarak kabul edilmektedir. Bir başka yönden, yine yetersiz performansa sahip bir çalışan yüksek seviyede başarılı olan çalışanların ardından değerlendirildiğinde gerçek performans seviyesinin altında başarısız olarak belirlenebilmektedir (Bingöl, 2013: 404; Can, 2010: 41).

Yapılan bu çeşitli hatalar, çalışanların performansını iyi veya kötü şeklinde gruplar haline getirerek karmaşık bir sıralama yolu ile değerlendirme yapılmasıyla önlenebilecektir (Uyargil ve diğerleri, 2009: 230).

1.7.3. Kişisel Önyargılar

Birtakım insanlar değişik hususlardaki peşin hükümlerini performans değerlendirme sistemine de yansıtmaktadır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen çalışanların geçmiş yaşantılarındaki ilişkilerinden kaynaklanan önyargılarla, yaş, cinsiyet, din, dil ve etnik köken gibi unsurlara ilişkin önyargılar, kişisel önyargı kaynaklarına verilebilecek tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda ortaya çıkabilecek sorunlar yalnızca kişisel önyargılar kapsamında değil, örgütün belli bir birimi ya da bir gruba yönelikte olabilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 239). Bunun sonucunda ise, işe yönelik hareketlerin dikkate alınmaması ve objektif yönde değerlendirilmemiş ve adaletli olma kuralına uyulmamış olacaktır. Yapılan performans değerlendirme, iş üzerindeki bilinen amaçlar açısından değerlendirerek yapılmaktadır. Ancak çoğu kez kişilik, davranış ve diğer bireysel konularda değerlendirmeye dâhil edilmektedir. Değerlendiricinin bireysel hükümleri yapılan değerlendirmeye dâhil edilmesi, objektif bir değerlendirme yapılmasını ve yapılan değerlendirmenin de asıl hedefine ulaşamamasına sebebiyet vermektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 81).

Genel olarak bakıldığında etkili bir performans değerlendirme yapılması için değerlendiricinin ön yargılarını, kişisel duygularını bir tarafa bırakıp çalışanların performansını değerlendirmelidir.

1.7.4. Merkezi Eğilim Hatası

Çalışanın performansı değerlendirilirken değerlendiricilerin çok başarılı veya çok başarısız gibi fazla ekstremli değerlendirme yapmamaları gerekmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirmelerin aksine, değerlendiriciler, kimi zaman çalışanların performansı konusunda gerekli bilgilere sahip olmaması, kimi zaman değerlendiricinin izlenim yapma yeteneğinin yetersiz olması, kimi zamanda değerlendirme yaparken fazla vakit kaybetmek istememesi gibi durumlarda değerlendirilen bütün çalışanlara yaklaşık benzer sayı vermeyi seçmektedir. Değerlendiricilerin yaptığı bu tür hatalardan mümkün olduğunca kaçınmaları gerekmektedir. Kaçınılmadığı sürece, örgüt içerisinde boş olan yerlere yükseltme ve tayin kararlarında hataya düşülmesine sebebiyet verecektir. Ayrıca merkezi eğilim hatası, değerlendirilen çalışanlara geribildirim yapılmasını da engellemektedir. Bu durum, geribildirim sağlanamayan çalışanların yetersiz oldukları taraflarını görememelerine ve çalışanın performansını etkin ve iyi bir şekilde yapamamalarına neden olacaktır (Uyargıl ve diğerleri, 2009: 228; Bingöl, 2013: 403; Özgen ve Yalçın, 2010: 220).

1.7.5. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, çalışanın değerlendirilmesinde en çok karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Bu tür sorunlar, insan davranışını değerlendirme ve bu davranışları

da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, değerlendirici aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalara düşmektedir. Bu hatalar, bazı değerlendirmecilerin, çalışanla kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme esnasında herkese yüksek puan vererek aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunması ve bunun aksine bazı değerlendirmecilerin de çeşitli nedenlerle değerlendirme esnasında aşırı ölçüde katı ve olumsuz bir yaklaşımda bulunmalarındır. Değerlendirmecilerin ne aşırı iyimser ve ne de aşırı kötümser yaklaşımla çalışanları değerlendirmemeleri gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161; Özgen ve Yalçın, 2010: 220).

Bu hataların olası nedenleri şunlardır (Yıldırım, 2015: 50):

- Çalışanlar ile çatışma korkusu.
- Yüksek puan verirken çalışanların zam, terfi gibi olanaklardan faydalanma endişesi.
- Yüksek puan vererek çalışanlarını motive edeceği düşüncesi.
- Çalışanları tarafından diğer bölümlere karşı iyi bir yönetici olduğu izleniminin verilmesi.
- Örgütte standartların aşırı derecede düşük veya yüksek olması.
- Çalışana vereceğı puan ile başarılı olarak kendi yerine geçme endişesi.
- Çalışana karşı kendini mükemmel ve zor beğenen biri olarak tanıtma arzusu bu durumların arasında yer almaktadır.

1.7.6. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme Hatası

Performans değerlendirme yapılırken bütün performans periyodunu içine alacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme periyodu bir yılı kapsadığından, değerlendiricinin aklında tazeliğini koruyan olaylar yakın dönemde gerçekleşenlerdir. Dolayısıyla, değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişiler performans değerlendirmede yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır. Performans dönemindeki belirli notlar, bu hatanın önlenmesinde etkili olabilirler. Bununla birlikte, yakın dönemde geçmişte olduğundan daha başarılı bir performans sergileyen çalışan, performans değerlendirmesinin yapılacağı dönem yaklaştıkça performansını arttırıyor olabilir. Bu durumda ise dönem başı ve dönem sonu performans farklarının dikkate alınması gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004: 240).

1.7.7. Farklı Kùltürler

Değerlendirme yapan kişiler farklı kùltürlerden gelmeleri kaçınılmaz olabilir. Bundan dolayı, değerlendirmeciler çalışanları değerlendirirken, bazı hataları yapmaktan kaçamazlar. Örneğın, doğu kùltürüyle yetişmiş bir Türk, batı kùltürüyle kendini yetiştirmiş bir İngiliz yönetici, Çin veya Afganistan kökenli çalışanını değerlendirirken hata yapabilmektedir. Bu sebeple, farklı kùltürden

gelen yöneticilerin kültürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmaları gerekmektedir. Yoksa doğru ve güvenilir bir performans değerlendirme yapılamaz (Kurt, 2007: 44).

1.7.8. Pozisyondan Etkilenme

Pozisyondan etkilenme, değerlendiricilerin, örgüt içinde çok önemli gördükleri bir iş ve pozisyonlardan etkilenecek çalışanların performansını yüksek bir şekilde değerlendirme yapmalarıdır (Aktaş, 2010: 70). Özellikle de sıralama yönteminde bu hataların yapılma olasılığı daha yüksektir. Örgütteki tüm çalışanları bir araya getirerek genel olarak bir veya birden fazla ölçüte göre değerlendirme yapan yönetici, çoğunlukla üst seviyedeki bir konuma sahip çalışanları listede ilk sıralara, örgüt basamaklarında alt seviyedeki bir konuma sahip olan çalışanları da listede son sıralara koyma eğiliminde olacaktır. Detaylı bir şekilde oluşturulmuş iş tanımlarından değerlendirme sürecinde yararlanmak ve tüm çalışanların vazife ve sorumlulukları alanı içerisinde, değişik vazifelerde çalışanlarla kıyaslamadan değerlendirmek yapılan hatalara engel olunmasını sağlayacaktır (Uyargil ve diğerleri, 2009: 230).

1.7.9. İşler Arası Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

Günümüz örgütlerinin önemli yapısal özelliği iş bölümünün sıklıkla yapılmasıdır. Sıklıkla yapılan iş bölümünün artmasıyla birlikte işler arasındaki bağımlılıkta artmaktadır. İşler arasındaki bağımlılık önemsenmeden, işler arasında ilişki bağıntılı ancak verimlilik seviyeleri ayrı olan iki çalışanın değerlendirilmesi aldatıcı olmaktadır. Çalışanın bir önceki bir kademesindeki çalışanın işini doğru yapmaması halinde, sonraki kademedeki verimlilik düzeyi düşen çalışanın başarı düzeyi düşük olarak değerlendirmesine yol açmaktadır. Bu tür hata, performans değerlendirmesinin kapsamlı yapılmamasından kaynaklanmaktadır (Akçakanat, 2009: 50; Can, 2010: 41).

1.7.10. Kendine Benzetme veya Kendinden Farklı Görme Hatası

Örgütlerde bazı değerlendiriciler, çalışanı değerlendirirken kendine benzeyen hareketler yapması veya hayatta yaşadığı şeyleri kendisinininkine benzediğinden dolayı çalışana alması gerektiğinden daha fazla puanlar vermesidir. Bunun aksi yönde olması da mümkündür. Öyle olması durumunda da değerlendirici çalışanı, kendisinden farklı bulacak ve haliyle hak ettiğinden daha az puan vererek değerlendirecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 183).

1.7.11. Atıf Hataları

Atıfta bulunma sürecinin temelini Fritz Heider'in çalışmaları oluşturmaktadır. Heider'e göre, insanlar atıflarda bulunarak iki önemli ihtiyaçlarını gidermektedir: dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmek ve çevreleri üzerinde kontrol elde edebilmek. İnsanların nasıl davranacaklarını

öngörmeleri bu ihtiyaçları giderebilmeleri için bir amaç olacaktır. Olayların ve davranışların nedenlerini açıklarken yaptığımız atıflarla ilgili en önemli konu, yapılan açıklamanın odaklandığı yerdir. Heider'e göre, insanlar belirli bir eylemi genel olarak içsel durumlara dayanarak açıklamaktadırlar (Kağıtçıbaşı, 2010: 248).

Atfetme süreci, özellikle motivasyon da teşvik araçları ile çalışanın verimliliği ve örgütle bütünleşmesi ile ilişkisinin kurulmasında önemli bir hususu oluşturmaktadır. Ayrıca atfetme, örgütsel amaçlara erişmenin ne tür örgütsel ve çevresel düzenlemelerle ilgili olduğunun anlaşılması ve algılanmasını sağlayabilmektedir. Atfetme sürecinin dayandığı nedenler, içsel nedenler (yetenek, kişilik, dürtü, duygular gibi) ve dışsal nedenler (içinde bulunulan durum, diğer insanların etkisi, şans gibi) şeklinde ikiye ayrılmaktadır. İçsel nedenler; çalışanın kontrolü altında olduğuna inanılan nedenlerdir. Örneğin, Ahmet bir satış elemanı olarak verilen hedeflere ulaşamamaktadır, çünkü pazarlama ve satış konusunda gerekli eğitimi almamıştır. Dışsal nedenler ise, bir kişinin kendi kontrolü dışında olduğuna inanılan nedenlerdir. Örneğin Saliha'nın işgücü verimliliği düşüktür, çünkü Saliha'nın çalıştığı tezgah eskidir ve sık sık bozulmakta ve zaman kayıplarına ve moral düşüklüğüne neden olmaktadır (Eren, 2008: 79-80).

Atıf hatalarını aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

Temel atfetme hatası; bilindiği gibi davranış, çalışanın kişisel özellikleri ve dış faktörleri arasındaki etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Fakat genellikle, sosyal bir davranışın nedenlerini durumsal özelliklere değil, kişisel özelliklere dayanarak açıklama eğiliminde bulunmaktadır. Buna temel atfetme hatası denmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 255).

Temel atıf hataları arasında oluşan farkın iki kaynağı vardır. Birincisi, kişi kendisi hakkında olabildiğince kapsamlı bilgiye sahip olduğu için belirli bir durum hakkında daha sağlıklı kararlar vermesidir. İkincisi, başka kişilerin davranışlarını dıştan izlediğimiz için, kararlarımız daha yüzeysel bilgilere dayanmasıdır. Örneğin, çocuğu su içerken bardağı kırdığında çok fazla sakar, dikkatsiz gibi kelimeler kullanılır. Ancak çocuğun babası bardağı kırdığında istemeyerek kırdığını, elinden kaydığı için düşürdüğünü belirtmektedir (www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1024/unite12.pdf , E.T:20.01.2017).

Aktör gözlemci hatası; bu hatada, herhangi bir olayda bir aktörün-davranışı yapan kişi ve bir gözlemcinin- olayı ve aktörün davranışını izleyen ve değerlendiren bir kişinin olduğu görüşüne dayandırılır. Neden atfetmedeki önyargılar, aktörün ve gözlemcinin her birinin belirli bir olayın nedenini ifade etmeleri istediği zaman ortaya çıkmaktadır. Örneğin, olay belirli bir başarılı ya da başarısız iş çıktısı olabilir. Burada aktör şans, görev güçlüğü ve çalışma çevresi gibi durumsal faktörlerin sonuçlarda etkili olduğunu önemle vurgulamaya yönelmektedir. Aksine gözlemci; yetenek, çaba ve kişilik gibi aktörün kişisel özelliklerini ya da yaradılışla ilgili faktörleri neden

atfetme eğilimine sahip olmaktadır (İnce, 2014: 146). Örneğin; gerçekleşen bir iş kazası sonucunda olayı gözlemleyen ustabaşı ana nedeni çalışanın dikkatsizliğine bağlama eğiliminde iken, kazaya maruz kalan çalışan bunun kullandığı makinenin güvenli olmamasına bağlayabilir (Korkmazıyrek ve Hazır, 2013: 59).

Benlikle ilgili hatalar; bu hatada, benliğin sosyal bilişimizi nasıl etkilediğini iki süreç bulunmaktadır. Bunlardan ilki ben-merkezli düşünce hatasıdır. Burada, insanlar olaylarda kendilerini başkalarından daha merkezde görme eğilimindedirler. Çoğu insan geçmiş olayları kendilerinin kontrol ettiğini, yönlendirdiğini ve başkalarının davranışlarını etkilediğini düşünmektedirler. Bu tür düşünceye ben-merkezli düşünce denmektedir. Ayrıca ben-merkezli düşünceler geçmişte yaşanmış olaylarla ilgili hatırlananları da etkileyebilmektedir. Örneğin, kişinin kendiyle ilgili bilgileri diğer bilgilere göre daha iyi hatırlamaktadır. Hatta, grup içi çalışmalarda çalışanlar kendi yaptıklarını, diğer grup üyelerinin yaptıklarını unutmak pahasına daha iyi hatırlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 262). Benlikle ilgili hataların ikincisi ise kendini kayırma eğilimidir. Bu süreçte kişi iyi ve olumlu davranışlarını kendine mal ederken, kötü ve olumsuz davranışlarının sorumluluğunu yüklenmekten kaçınmaktadır. Kişi hoş olmayan davranışları için, kendisi dışında birtakım mazeretler bulmaktadır. Bunlara yol açanlar ya başkalarıdır, ya kötü talihtir ya da kötü şartlardır. Örneğin, sınavda çok iyi not alan öğrenci başarısını kendi gayretine, zekâsına ve yeteneklerine bağlamaktadır. Eğer düşükse, ‘sınav zordur’, hocanın notu kıttır’, ‘hoca pek iyi ders anlatamamıştır’, vb. Kısacası kişi başarılı olmasını kendi yontarken, başarısızlığı ise başkasına atmaktadır (Tevrüz, 2012: 43-44).

1.7.12. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme yaparken kullanılacak yöntemler, çalışanın performansının niteliklerine göre değişiklik göstermektedir. İşle ilgili yapılan değerlendirmelerin somut unsurlardan meydana gelmesi değerlendirmeyi kolaylaştırmakta, ancak soyut unsurlardan meydana gelen işlerin değerlendirmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Örneğin, bir örgütte parça başında çalışan bir çalışanın ürün miktarını ölçmesi somut bilgilerden oluştuğundan dolayı değerlendirilmesi kolay olmaktadır, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut unsurlardan oluştuğu için değerlendirmesi kolay olmamaktadır. Bu gibi durumlarda geliştirilen performans değerlendirme yöntemlerinin içeriklerini hazırlarken, sorulacak sorular oluşturulurken değerlendirilmek istenilen özelliği hangi oranda ölçtüğüne ve ölçme yönteminin geçerlik ve güvenilirlik seviyesinin ne kadar yüksek olduğuna özen gösterilmesi gerekmektedir. Ölçme yönteminin geçerlik ve güvenilirlik seviyesi düşük oranda olması halinde performans değerlendirmeme sonucu da yanlış olacaktır (Helvacı, 2002: 160).

Genel olarak bakacak olursak, performans değerlendirme hataları yukarıda incelediğimiz nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Örgütlerde, değerleyicilerin çalışan performansını

değerlendirirken hatasız ve etkin bir değerlendirme yapmaları çok güç olmaktadır. Çünkü değerleyici yukarıda belirtilen birçok nedenlerden dolayı doğru bir değerlendirme yapması zor olabilmektedir. Örgütlerde değerleyicilerin, çalışanların performansını değerlerken yaptıkları hataları minimize edilmesi için birçok çalışma yapılmaktadır.

1.8. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hataları Engelleyici Stratejiler

Örgüt içerisinde çalışanların performansı değerlendirilirken yapılan çalışmada üzerine değinilen hataların yok edilmesi veya bu hataların en az seviyeye düşürülmesi için pek çok yöntem geliştirilmiştir. En etkili yöntem ise, değerlendiricilerin eğitilmesidir. Eğitim verilen değerleyiciler değerlendirme yaparken daha çok bilinçli olacak, özen gösterecek ve hata yapmaktan kaçınacaktır (Akçakanat, 2009: 50). Üstelik değerlendirme esnasında yapılan hatalar, değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini en aza indirmektedir. Bundan dolayı, yüksek performans gösteren çalışanlarla, eğitim ve geliştirmeye gerçek anlamda gereksinim duyan düşük performans gösteren çalışanların tespit edilmesi güçleşecektir (Altan, 2015: 56).

Değerlendiricilerin performans değerlendirirken yaptıkları hataları en aza indirmek için bazı önlemler alınmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Uyargil ve diğerleri, 2009: 231; Özgen ve Yalçın, 2010: 221; Akçakanat, 2009: 51; Altan, 2015: 56):

- Değerlendiricilere özellikle çalışanlarının göstermiş oldukları davranışları düzgün bir şekilde gözlemlenmesi hususunda eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlara yönelik kararlarda performans değerlendirmesinin rolü açıklanarak bu değerlendirmede tarafsız ve objektif olmanın önemi belirtilmelidir.
- “Orta, yüksek, çok yüksek” gibi ifadeler her çalışana farklı etki oluşturacağı için kullanılmaktan kaçınılmalıdır.
- Değerlendirici eş zamanda ya da kısa sürelerde birden çok çalışanı değerlendirmemesi gerekmektedir. Bu durum değerlendiricinin yorulmasına aynı zamanda çalışanları farklı değerlendirmesine neden olabilmektedir.
- Belirlenen ve uygulanan değerlendirme yöntemi belirgin ve anlamlı şekilde belirtilmelidir.
- Performans değerlendirme yöntemi, çalışanların iş ve performansı ile alakalı, örgütün bünyesine, ulaşılmak istenen hedefe ve değerlendirilen çalışanlara uygun bir şekilde hazırlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranış (Ö.V.D) kavramı ilk kez örgüt içerisinde diğer çalışanların işlerini en iyi şekilde yapılabilmeleri için zaruri olmadan gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından kullanılmıştır. Sonrasında örgütsel vatandaşlık davranış kavramı Organ (1998) tarafından biçimsel ödül sistemi tarafından direkt veya belirgin şekilde açıklanmayan, zaruri olmadan ve genel olarak örgütsel etkinlik ve verimliliğini artıran kişisel davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Ünal ve Çelik, 2013: 243).

Örgütsel vatandaşlık kavramının en önemli yapı taşlarından biri Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalarıdır. Katz ve Kahn 1966 yılında yayınladıkları “Sosyal Psikoloji” isimli eserlerinde bir örgütün etkin ve verimli çalışabilmesi için çalışanlara düşen üç görevin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; çalışan örgüte katılmalı ve örgüt üyeliğini sürdürmeli, kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları yerine getirmeli ve en son olarak da çalışan resmi rol gereklerinin üstünde ve ötesinde davranışlarda bulunmalıdır. Özellikle bu sonuncu çalışan görevi vatandaşlık davranışları ile paralellik göstermektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, örgütün etkin işleyişi açısından önemli görülen ve çalışanın iş performansının ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayan bu davranışların neler olduğunu ve literatürdeki örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, nedenleri, önemi, boyutları, sonuçları ve performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, güncel araştırma konularından birisidir ve çeşitli yönleriyle incelenmekte, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

Organ (1977), örgütsel vatandaşlık davranış kavramını “gönüllülük esasına dayalı, örgütün formal ödüllendirme sistemi tarafından tanımlanmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde

fonksiyon görmesini kolaylaştıran” davranış olarak tanımlayarak ilk kez literatüre kazandırılmıştır (Yücel ve Demirel, 2012: 23).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamaların bazıları şöyledir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık biçimde tanımlanmayan, bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, aktif veya pasif nitelikli” davranışlardır (Kılınç, 2012: 9).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, “çalışanların çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak çaba harcaması ve ekstra rol davranışı sergilemesi” dir (Keleş ve Pelit, 2009: 25).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, “bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması” dır (Gale, 2010: 4-5).

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık kavramı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Gönüllülük kavramı, çalışanın rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine bireysel isteğe bağlı olarak geliştiği anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın iş ile alakalı hususlarda iş arkadaşlarına yardımcı olması, ortaya çıkan sorunlar üzerinde yakınmaması, işgörülen yerin hijyen ve tertipli tutulmasına yardımcı olması, örgütle alakalı olumsuz konuşmamak ve örgütün sağladığı kaynakları muhafaza etmesi gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olabilir (Gale, 2010: 5; Ünal ve Çelik, 2013: 243).

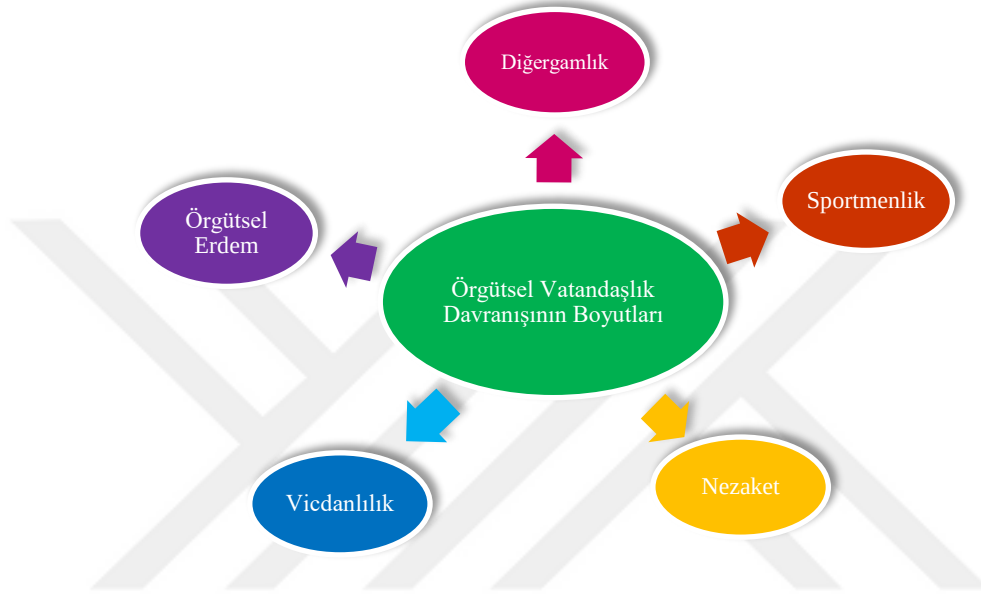
Örgütsel vatandaşlık davranışın üç temel unsuru bulunmaktadır. Birinci unsur örgütsel vatandaşlık davranışının iş tanımında ve iş sözleşmesinde tanımlı olmaması; ikinci unsur bu davranışın kişinin tercihinine, isteğine bağlı olarak gerçekleşmesi; üçüncü unsur ise örgütsel etkililiğe olumlu katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının yapılması ve yapılmaması durumunda da herhangi bir ödül veya cezalandırmanın olmaması gerekmektedir (Kılınç, 2012: 10). Ayrıca örgütün biçimsel tarafı kadar biçimsel olmayan tarafı da önemlidir. Biçimsel tarafı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; biçimsel olmayan tarafı grup davranışı, çalışanların ihtiyaçları, güdüleme ve moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırmaktadır. (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili çok farklı sınıflandırmaları yapılmaktadır. Organ’a göre (1988), örgütsel vatandaşlık davranışı: Diğerkâmlık (Altruism),

Bilinçlilik (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil Erdem (Civiz Virtue), ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Graham (1991) tarafından ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına örgütsel erdem alt boyutu kazandırılmıştır. Sonuç olarak şekil 3'te görüldüğü gibi beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır. Bunlar diğerkamlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve örgütsel erdemdir (Uslu, 2011: 16).

Şekil 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları



Kaynak: Uslu, 2011: 16

Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışana yönelik ve örgüte yönelik davranışlar olarak iki ayrı kategoride incelemişlerdir (Barksdale ve Werner, 2001: 147). Özgecilik, sportmenlik ve nezaket çalışana yönelik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sınıflandırılmıştır (Ateş, 2004: 46). Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu sınıflandırma esas alınarak örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.2.1. Çalışana Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

2.1.2.1.1. Diğerkâmlık (Özgecilik)

Diğerkâmlık (Özgecilik), örgüt içerisindeki çalışanların belirgin bir şekilde, iş arkadaşlarına istekli olarak yardım etme aracılığıyla iş arkadaşlarının performans ve verimliliklerini arttırmak için sergiledikleri davranışlardır. Örgütte alanında yetkin çalışanların, işlerine yeni başlayan veya işe yönelik sorunları olan çalışanlara yardım etmesi diğerkamlik boyutuna örnek olabilir. Örgütteki çalışanlara yönelik yardımcı olma davranışı olarak belirtilen bu boyut, kişisel seviyede bir davranış

olmasına karşın, sonuç olarak örgüte fayda sağlamaktadır (Sezgin, 2005: 323). Yapılan yardımlaşma davranışı örgüt içerisindeki çalışanların yanı sıra müşterilere, satıcılara veya üreticilere de gösterilebilmektedir. Yardım etme davranışı direkt olarak örgütü alakadar eden bir husus olmaması bu tür davranışların yardımlaşma boyutunda kabul edilmesinde en önemli etken olmaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 139). Diğerkamılıkta, örgüt üyelerinin, iş sorumluluğu fazla olan veya iş ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarına ya da örgüte yeni katılan çalışanlara destek olmaları da bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Bu tür çalışma ve davranışlar grupların ve çalışanların performanslarını geliştirerek grup ve örgüt verimliliğine katkı sağlamaktadır (Gale, 2010: 11).

2.1.2.1.2. Centilmenlik (Sportmenlik)

Centilmenlik, örgüt içerisinde çalışanın işine yönelik zaruri problemleri veya güçlükleri yakınmadan onaylama istekliliği olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlara hürmet etmek, ortaya çıkan önemsiz problemleri büyütmek, işin kötü taraflarından ziyade iyi taraflarını görmek, örgüt içerisinde ortaya çıkan problemlerin çözülmesine yardımcı olmak, örgütün genel görünüş ve etkinliklerini örgüt dışında müdafaa etmek bu boyuttaki davranışlara örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006: 56; Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 247). Bu davranışlar, olumlu tutumlar üzerinde harcanan zamanı artırarak, çalışanların işyerindeki zahmet ve zorluklara boyun eğmemesi ve olumsuzluklar karşısında olumlu yaklaşım göstermesini sağlamaktadır (Kılınç, 2012: 17).

2.1.2.1.3. Nezaket (İncelik, Kibarlık)

Örgütsel vatandaşlık diğer boyutu nezaket kavramıdır. Bu boyut, çalışanların iş sorumlulukları nedeniyle devamlı olarak etkileşim içinde bulunmaları, gerekli görülen hususlarla ilgili bilgi vermeleri, işlerinden ve kararlarından devamlı olarak birbirlerini bilgilendirmeleri, iş arkadaşlarına verilen hak ve imtiyazlara saygı göstermelerinden bahsetmektedir (Ünal ve Çelik, 2013: 244). Ayrıca, ileriye dönük bir davranış şekli olan nezaket boyutu, çalışanların ileriki zamanlarda olabilecek mümkün sorunlardan muhafaza etmelerini sağlayacak davranışları anlatmaktadır. Bu nedenle çalışanlara işlerine yönelik etki edecek davranışlar sergilemeden önce dikkatli ve düşünerek hareket etmelerini sağlayacaktır. Nezaket boyutunun bu özelliği, örgüte yönelik problemler oluşmasına engel olmakta, vaktin etkili ve olumlu bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Bülbül, 2010: 29).

Diğerkamlık ve nezaket boyutlarını birbirinden ayırmak kolay değildir. Bu iki faktör arasındaki en açık ayrım birisine yardım etme davranışının segilendiği vakit anlamlı hale gelmektedir. Diğerkamlık boyutunda, çalışanlar arasında bir problem meydana çıktıktan sonra, bu problemi çözmeye yönelik olarak yardımcı olmaları söz konusu iken, nezaket boyutu ise,

öngörülen bir problemin meydana çıkmasını önlemek veya o problemin yaratacağı olumsuz etkileri azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atma davranışları söz konusu olmaktadır (Özler, 2010: 110-111).

2.1.2.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar

2.1.2.2.1. Vicdanlılık (Bilinçlilik)

Vicdanlılık kavramı ‘rolün ya da görevin asgari anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışlar’ olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık diğer boyutlara göre ayırt edilmesi en güç olan örgütsel vatandaşlık boyutudur. Bunun sebebi fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılıklar değil, sergilenen davranışın aşırılık derecesi olmasıdır. Vicdanlılık boyutu belirlenmesi güç olması nedeniyle birtakım araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu boyuta yer vermemiştir. (Bülbül, 2010: 28). Başka bir ifadeyle vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden beklenenden daha fazla şekilde gönüllü olarak yerine getirdikleri işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını tüketmeden yerinde kullanma ve görevin kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir (Uslu, 2011: 17).

Diğerkamlıkta, örgütteki çalışanlar belirli bir çalışana yardım etmek için davranışta bulunurken, vicdanlılıkta ise sadece belirli bir çalışana değil genel anlamda örgüte yarar sağlamak için davranışta bulunmak diğerkamlık ile vicdanlılık arasındaki en temel farkı göstermektedir (Gale, 2010: 11).

2.1.2.2.2. Sivil Erdem

Sivil erdem kavramı, çalışanın örgütün siyasal hayatına etkin ve sorumlu şekilde katılması olarak tanımlanmaktadır (Uslu, 2011: 19). Başka bir deyişle bu kavram, örgüte etki eden olaylar karşısında çalışanların sorumluluk almalarını, düzenlenen toplantılara istekli bir şekilde bulunmaları ve örgütün siyasal yaşamına etkin olarak katılmalarıdır (Yıldız, 2014: 202). Örneğin, örgüt içerisinde meydana gelen, yeni olaylar, iş yöntemleri örgüt politikaları ile alakadar olarak bilgi edinmeyi ve kendini bu hususlarda geliştirip, kişisel inisiyatif olarak düşüncelerini dürüst bir biçimde belirtmek gibi davranışlardır (Ünal ve Çelik, 2013: 244). Bu davranışlar örgütün verimliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca sivil erdem, bütün durumlarda örgüte bağlılığı veya üst düzeyde ilgiyi göstermektedir. Bireysel maliyeti yüksek olsa da örgüt yönetimine etkin katılıma isteklilik, örgüt ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek, örgüt çıkarlarını üstün tutmaya özen göstermek gibi faaliyetleri içermektedir (Demirel ve Geçgel, 2011: 315).

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde çalışanların iş tatminleri, motivasyon seviyelerini, performansları, ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça çalışanların performans ve motivasyonları da artacak ve bu durumda örgütte yapılan işteki başarı seviyesini yükseltecektir. Örgütler için çalışanların işteki başarı düzeyinin artması örgütsel amaçlara varılmasında çok önemli görülmektedir (Oral, 2012: 40-41).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkileri ve sonuçları genel anlamda bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte var olan sosyal mekanizmanın işleyişi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki çatışmaların azaltmakta, örgütün etkinliğini artırmakta ve böylece örgütsel performansı olumlu yönde gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir örgütte var olması düşük çalışan devrine neden olmakta, tamamen örgüt yararına iş yapan çalışanlar örgütte daha uzun zaman kalmakta böylece daha nitelikli üretim yapılmaktadır ve ayrıca çalışanlar örgütün başarısına pek çok açıdan katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yayılması, örgütte daha iyi bir iş ortamı oluşturmaktadır. Bu durumda da çalışanın bağlılığı ve verimlilik artışı ile düşük çalışan devri ile sonuçlanmaktadır (Uslu, 2011: 36).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel başarıya katkıları ve sonuçları şöyle sıralanabilir (Tezcan, 2012: 82):

- Çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırması,
- Bireysel ve örgütsel kaynakların daha verimli ve etkili amaçlar için kullanılması,
- Grup içerisindeki çalışanların koordinasyonunu sağlaması,
- Bakım fonksiyonları için kıt kaynakların kullanım ihtiyacını azaltması,
- Örgütün üstün yetenekli kişileri elinde tutmak ve örgüte kazandırma yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgütün çevresel değişikliklere uyum sürecini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması.

Bu çalışmada ele alınan boyutlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışın sonuçları şunlardır (Özler, 2010: 124-125):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanmasında ve yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların önlenmesinde ve ortaya çıkan olumsuzlukların çözülmesinde etkili olmaktadır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin nezaketle yürütülmesinde etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte katkı sağlayacak düşünceleri ve faaliyetleri açısından diğer çalışanlar ve/veya yöneticiler tarafından desteklenmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel katılımın gerçekleşmesinde etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasına ve bu bağlılığın artarak sürdürülmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütteki kurallara uymasına, bu kuralların benimsenmesinde etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütsel işleyişte kendi inisiyatifleriyle ve gönüllü olarak yer almasında etkilidir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye, artırmaya yönelik istemsel faaliyetlerde bulunmasını sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkiler şu şekildedir (Altay, 2015: 57; Bülbül, 2013: 42):

- Çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilmektedir.
- Çalışanlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme baskısı meydana gelebilmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı performans değerlendirme sürecinde eksikliklere sebep olabilmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanda rol belirsizliğine neden olabilmektedir.
- Mali açıdan bakıldığında ise, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanın ödüllendirilmesinin maliyeti yüksek olabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından olumlu etkilerinin yanı sıra, bazı açılardan da örgüte olumsuz etkileri bulunmaktadır.

2.1.4. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışları, sonuçları bakımından yalnızca çalışanın performansını etkilemesinin yanı sıra, örgütün genel performansına etki etmesi nedeniyle örgütler için çok önemli bir konuma sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel seviyede bireysel uğraş ve yardım olarak

ortaklaşa yapıldığında, örgütün genel performansına önemli katkı sağlamaktadır. Bununla beraber, iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin etkili olabilmesi yönünden, çalışanın işle ilgili özellikleri ve karar verme yetkileri de önemli görülmektedir. Ayrıca çalışanlar, iş arkadaşlarıyla beraber işgörme becerisini geliştirerek işlerini en doğru biçimde yapmaya gayret gösterdiği için örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle son zamanlarda performans, kalite, verimlilik gibi kavramlara önem verilmektedir (Bülbül, 2010: 36).

Ayrıca yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Organ (1988;1990), Schnake (1991), Smith, Organ ve Near (1983), Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Örneğin Organ ve Near (1983) ve Organ (1988) vatandaşlık davranışlarının performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar bu davranışların örgüt üyeleri arasında işbirliği ve dayanışmayı artırdığı ve sonucunda başarıyı getirdiğini belirtmektedir (Posdakoff ve MacKenzie, 1994: 353). Diefendorff ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada, performans ile örgütsel vatandaşlık davranış üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Diefendorff ve diğerleri, 2002: 101-102). Lee ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, performansın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Lee ve diğerleri, 2004: 717). Randal ve diğerleri (1999), tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir (Randal ve diğerleri, 1999: 165). Yine başka bir çalışmada Allen ve Rush (1998), performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Allen ve Rush, 1998: 251-252),

Örgütsel vatandaşlığın, başka bir olumlu etkisi de bu davranışın takım içi işbirliği ve uyumu artırması yoluyla gerçekleşmektedir (Çelik ve Çıra, 2013: 12). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal bünyesini geliştirerek, uyuşmazlık ve çatışmaları en aza indirip, etkililiği artırarak performansı geliştirmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içinde çalışanın verimliliğini, motivasyonunu artırdığı ve örgütün etkililiğini, örgütte iş birliği ve uyum üzerinde önemli etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanların edindikleri bilgi ve yetenekleri yaptıkları işe adapte etmeleri ile yakından alakalıdır. Ancak, çalışanların işlerini yerine getirmek için sergiledikleri gayret ve kendilerinde bulunan yetenek, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmesi ve daha çok

kuvvetlenerek büyümesi için, çalışanların örgüte kuvvetli hisler beslemesine bağlıdır. Bu nedenle işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerinin yanı sıra örgütsel bağlılık olarak adlandırılan, *işe ve iş yerine ilişkin olumlu tutumlara* sahip olması gerekmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 2-3). Bu açıdan baktığımızda ise örgütlerin gelişimi ve varlıklarını devam ettirebilmesi için örgütsel bağlılık kavramının oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, çalışanların iş ile ilgili tutum ve hareketleri ile alakalı olgudur. Çalışanın işe olan bağlılığı, iş ile bütünlük ve uyum sağlamasıdır. Ayrıca bu bağlılık, çalışanların örgüte karşı psikolojik bağlılıklarını da göstermektedir. Örgüte bağlı olan çalışanlar, örgüt hedef ve değerlerine kuvvetli bir biçimde güvenir, talimat ve beklentilere isteyerek uyum sağlamaktadır. Ayrıca örgüte bağlı olan çalışanlar, hedeflerin beklenen biçimde gerçekleşmesi için minimum beklentilerin çok üzerinde bir uğraş vermektedir (Ahmadov ve Memmedove, 2016: 175; Seyhan, 2014: 3).

Örgütsel bağlılığın esasındaki en önemli iki kavram, çalışanın örgüte bağlılığı ve örgütte kalma meyilidir. Bağlılık, iş ve sorumluluk hissine bağlı olarak, bir örgütsel bütünleşme ve sorumluluk hissi anlamına gelmektedir. Bu kavram, çalışanın örgüte devam etme veya ayrılma kararları ile çalışanın değer ve beklentileri arasındaki ilişki açısından önemli bir değişkendir. Çalışan, örgütte devam etmesi durumundaki getirileri hesap ederek örgüte devam etme veya örgütten ayrılma kararlarına varmaktadır (Uygur, 2007: 73-74).

İlk olarak Whyte (1956) tarafından, örgütsel bağlılık kavramı, araştırılmıştır. Sonrasında birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla konunun gelişimine katkıda bulunmuştur (Çenitel, 2008: 425). Özellikle 1970'lerden sonra bu kavram üzerine daha çok yoğunlaşmış ve örgütler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Fakat, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarından biri olan bu kavramının tanımı ile ilgili hala bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bunun en önemli nedeni ise, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi değişik disiplinler üzerinde yoğunlaşan araştırmacılar bu kavramı kendilerinin yetkin olduğu alanlar esasasına dayandırarak incelemeleridir (Çöl ve Göl, 2005: 292). Bundan dolayı örgütsel bağlılık kavramının literatürde birçok değişik tanımı bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar şöyledir:

- Örgütsel bağlılık, “örgütsel amaçlar ile çalışanın amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşmesi ve uygun duruma gelme sürecidir” (Güçlü, 2006: 6).
- Örgütsel bağlılık, “örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, öncül hedef olarak maddi kaygılardan uzak bir biçimde özdeşleşmedir” (Altıngöz, Çöp ve Sığındı, 2011: 287).
- Örgütsel bağlılık, “ çalışanların bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” (Boylu ve diğerleri, 2007: 56).

- Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı, “ çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasını daha az olası hale getiren çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ve çalışanların örgütte kalma mecburiyetleri” olarak tanımlamışlardır (Yücel ve Koçak, 2014: 50).
- Mowday, Streers and Porter ise örgütsel bağlılığı, “çalışanın davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması” şeklinde tanımlamışlardır (Koç, 2009: 202).
- Porter ve arkadaşlarının (1974) yaptıkları tanımda ise, örgütsel bağlılığın üç farklı yönünü vurgulamaktadır. Bunlar: 1.Örgütsel hedeflerini ve değerleri benimseme ve bunlara kuvvetli bir şekilde güvenme, 2. Örgüt için fazla uğraş gösterme arzusu ve 3. Örgütün üyesi olarak kalma eğiliminde kuvvetli bir arzunun olmasıdır (Erdem, 2007: 67).

Örgütlerde çalışan devir hızının az olması ve performans düzeyinin yükselmesi çalışanların örgüte yönelik bağlılık seviyelerinin yüksek olmasıyla ilişkilidir. Ayrıca çalışan bağlılığının genellikle hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu unsurlar taşıdığı vurgulanmaktadır. Globalleşme ile birlikte örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve yarış üstünlüğü elde edebilmelerinde en aktif kaynak olarak benimsenen “insan kaynağı”nın, örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi için, örgütlerin, çalışanların motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmaya yönelik etkinlikler yapması gerekmektedir (Akyüz, 2013: 32).

Kısaca, çalışanın örgütsel bağlılığı arttıkça performansı, motivasyonu, çalışma isteği ve iş tatmini de pozitif yönde artacaktır. Böylece çalışan olumlu davranışlar sergileyecek ve örgütün etkililiği için çaba sarf edecektir. Bundan dolayı çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayabilen örgütlerin hem maddi hem de manevi olarak yarar sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Bu sebeple son yıllarda örgütsel bağlılığa verilen önem de artmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık çalışmalarına en önemli katkı Allen ve Meyer (1991) tarafından yapılmıştır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalarda Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bu üçlü bileşenler üzerinde durulduğu görülmektedir (Güçlü, 2006: 15; Seyhan, 2014: 32). Bundan dolayı bu çalışmada da bu bileşenler üzerinde durulmuştur ve bu bileşenleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüt çevresine yönelik duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe yoğunlaşma ile birlikte iş arkadaşlardan, işe yönelik bağlılıktan elde edilen tatminle alakalıdır. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarakta bilinmektedir. Duygusal bağlılık örgütteki çalışanların duygusal anlamda kendi tercihleriyle örgütte kalma isteği olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124). Duygusal açıdan örgüte bağlı çalışanlar örgütle özdeşleşmekte, örgüt üyeliklerini sürdürmekten mutluluk duymakta ve güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanmaktadır. Bağlılığın örgütçe en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir (Özler, 2010: 5).

2.2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığına sahip olan çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda yaşayacakları maddi kayıplar düşüncesi nedeniyle kendilerini çalıştığı örgüte karşı bağlı hissetmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlar, var olan iş fırsatlarının azlığı nedeniyle yeni bir iş bulma kaygısından dolayı işinden ayrılmak istemeyecektir. Diğer çalışanlarla geliştirilen arkadaşlık ilişkileri, yaş, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik, kıdem, kariyer, uzun yıllar içerisinde elde edilen özel yetenekler ve statü gibi sahip olunan bütün yararların örgütten ayrılma ile kaybedeceği endişesi çalışanın örgüte bağlanmasına sebep olmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen diğer bir husus da çalışanın sahip olduğu iş alternatifidir. Birden çok iş seçeneğine sahip olduklarını düşünen çalışanlar daha az bağlılığa sahip olmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014: 53; Altınöz ve diğerleri, 2011: 288).

Allen ve Meyer (1990) araştırmalarında alternatifler ve yatırımlarla devam bağlılığının önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüte karşı devam bağlılığıyla bağlanan çalışanlar, fayda-maliyet ilişkisinin denge noktasına ulaştığı durumda örgütü terk etmeleri kolaylaşacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, ayrılmanın kalmaktan daha faydalı olacağını düşüneceklerdir ve örgüt üyeliklerini sona erdirebileceklerdir. Meyer ve Parfyonova (2010) yapmış olduğu araştırmada, devam bağlılığı örgütten ayrılan çalışanların başlıca ekonomik maliyetleri; emeklilik, kaybedilen zaman ve başka bir örgüte geçerken kazandığı yeteneklerini kullanamamak şeklinde sıralamaktadır (Meyer ve Parfyomova, 2010: 286).

Ayrıca devam bağlılığı, varolan örgütten ayrılmanın sonuçlarını önemsemekle de ilişkilidir. Yani çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmelerinin ve örgüte devam etmeye istekli olmalarının temel sebebi, örgüte devam etmeye olan gereksinimleridir. Bu duruma göre devam bağlılığı, bir çalışanın örgütte işgörmeye devam ettiği zaman içerisinde kaybettiği süre ve gösterdiği uğraşın karşılığını göremeyeceği ve sahip olduğu pozisyon, ücret gibi getirileri örgüte devam etmemesi durumunda yitireceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Kuswibowo, 2012: 35).

2.2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte yönelik mesuliyeti ve vazifeleri olduğunu düşünerek, kendini örgüte devam etmeye zorunlu olma duygusuna dayanan bir bağlılık boyutudur. Burada bahsedilen zorunluluk hissi, devamlılık bağlılığındaki gibi örgütle alakalı menfaatlerle ilişkili değildir. Çalışanın örgüt dışındaki çevresi veya örgütün, çalışana devamlı olarak bağlılığın bir fazilet olduğunu belirtmekte veya örgüt dışı çevresinde seneler boyunca bir örgütte işini devan ettiren çalışanlardan övgüyle bahsedilmektedir. Bu nedenle, çalışan bağlılığın önemli olduğunu düşünerek örgüte devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294). Ülkemizde yapılan araştırmalarda, bağlılık normları, çevre etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricasıyla iş sahibi olma gibi normatif bağlılığa en çok etki eden değişkenler olduğu belirtilmektedir (Gümüştekin ve diğerleri, 2010: 5).

Normatif bağlılık zorunluluk unsuru içermektedir. Fakat burada bahsedilen zorunluluk devamlılık bağlılığından çok farklıdır. Bahsedilen bu zorunluluk çalışanın kişisel maddi kayıp endişeleri değil, ahlaki olarak duygularından kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı kendisi için bir vazife olarak görmesi ve örgütüne bağlılık duymanın doğru bir düşünce olduğunu hissetmesi açısından duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır. Ayrıca çalışanın örgüte devam etmemesi sonucunda meydana gelecek kayıpların maliyetinin hesap edilmemesinden etkilenmediği için de devam bağlılığından ayrılmaktadır (Tekingündüz, 2012: 23).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık örgüt ve çalışanlar için oldukça önemli bir konudur. Çalışanların kendilerini örgütlerine karşı bağlı hissetmeleriyle iş verimleri artmakta bu da örgüt için pozitif sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Yani örgütte, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak veya azaltacak etkenlerin bilinmesi önem arz etmektedir (Bayram, 2005: 134).

Modway, Porter ve Steers tarafından yapılan çalışmada, kişisel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler şeklinde gruba ayrılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50). Bu faktörler aşağıda kısaca ele alınmıştır.

2.2.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler ile ilgili yapılan çalışmalar son yıllarda daha çok artmaktadır. Her çalışanı diğer çalışanlardan farklı kılan ve kişisel ayrımlılıkların meydana gelmesine sebep olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır (Güçlü, 2006: 36). Kişisel faktörler; iş ve çalışma yaşamı ve demografik özelliklere ilişkin faktörler olmak üzere ikiye

ayrılmaktadır. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerlerdir Demografik faktörler ise, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, medeni durum, çalışanın psikolojik özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi konuları içermektedir. (Boylu ve diğerleri, 2007: 59; Yücel ve Koçak, 2014: 51).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında çelişkili sonuçlar tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışan kadın sayısındaki artış nedeniyle cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sayısı da artmaktadır. Cinsiyet faktöründe kadın ile erkek arasındaki bağlılık dereceleri hususunda ortak bir düşünceye ulaşılamamış ve yapılan araştırmalarda değişik fikirler ortaya atılmıştır. Buna göre, erkek çalışanlar kadın çalışanlara kıyasla daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu öne sürülmüştür (Bülbül, 2010: 65).

Bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli etkenlerin birisi de çalışanın yaşı ve örgütte bulunma süresidir. Çalışanların örgüt içerisinde çalışma süresinin artmasıyla birlikte, çalışanın örgütten sağladığı kazanımları da artacak ve bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için, çalışanın yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi de artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50). Yaşlı çalışanların örgütteki işlerinden ve pozisyonlarından dolayı çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık hissedecekleri belirtilmektedir. İş tatmininin, terfi ve ilerlemelerin yaş ilerledikçe fazlaşması yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedenlerinden biri olarak açıklanmaktadır. İstanbul'da devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim üyeleri arasında yapılan bir araştırmada katılımcıların kuruma duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları ile yaş değişkeni arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006: 41).

Ayrıca çalışanlar yaşı ilerledikçe seçenek ve ya değişik eğitim görme fırsatlarının azalması ve üyesi bulundukları örgüte bağlılıklarının artması beklenmektedir. Artan yaş ile örgütte geçirdiği süre ve bununla doğru orantılı olarak da örgüte yaptıkları yatırım artmaktadır. Çalışanların belirli bir yaş sınırından sonra başka bir iş arayışına girmektense, Aynı örgütte ve aynı statüde kalmayı isteyeceklerdir (Çetinel, 2008: 65-66). Çünkü çalışanın yaşı ilerledikçe örgütün kurallarına, değer ve kültürüne alışmaktadır. Yaşı ilerleyen çalışanlar için yeni bir işe başlamak önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Çerçi, 2013: 46).

Çalışanların eğitimi ile örgütsel bağlılık duygusu arasında ise ters yönlü bir ilişki olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Bu bulgular, çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmasına neden olacaktır. Bu durumun ortaya çıkışında, çalışanların eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak, alternatif iş bulma imkânının etkisi önemli bir neden olarak ortaya çıkmaktadır (Seçkin, 2011: 357).

Örgütteki çalışanın medeni durumu da örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sık sık tartışılan ve üzerinde çalışmalar yapılmış bir konudur. Evli olan çalışanlar, aileleri üzerinde maddi sorumlulukları olduğundan dolayı yatırımlarını yitirmek ve işsiz kalma tehlikesiyle karşı karşıya gelmek istemeyeceklerdir. Evli veya boşanmış çalışanların, bilhassa da kadın çalışanların örgütten ayrılması bekârlara göre daha masraflı görülmektedir. Ayrıca evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla seçebilecek iş fırsatlarını değerlendirirken daha çekingen davranmaktadır. Çünkü evli çalışanların kendisine ve sorumlu olduğu aile bireylerine karşı birtakım görevleri vardır. Bu nedenle de riske girme hususunda çekingen olmaları mümkün olmaktadır (Seyhan, 2014: 47). Örneğin, Al-Aameri'nin (2000) tarafından hemşireler üzerine yaptığı araştırmada, evli hemşirelerin, eşini kaybeden hemşirelere göre örgüte bağlılık seviyesinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Al-Aameri, 2000: 534).

2.2.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, işin kapsamı ve içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi konuları içermektedir. Ayrıca örgüt yönetiminde konuşma yetkisine sahip olma, ödüllendirme, iş yükü, iş stresi, grup farkındalığı, yetki verme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatları da iş ve role ilişkin faktörler kapsamına girmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlara verilen iş ile ilgili vazifeler belirgin değilse veya birçok rol yüklenmişse bu durum çalışanın performansını ve örgüte bağlılığını negatif yönde etkileyecektir. Diğer yandan, çalışanın yaptığı işin kalitesi, yerine getirdiği işe yönelik elde ettiği kazanımları da örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Kuswibowo, 2012: 38-39).

Çalışanın yeteneğinin işin niteliği için gerektiğinden fazla veya az olması ve birden fazla yöneticiden emir alınması gibi durumlar rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte bağlılığını zayıflatacaktır (Kaya, 2009: 38). Ayrıca rol çatışması, örgüt içerisindeki çalışanların davranışsal yönden değilde genellikle psikolojik yönden içine kapanık olma ve aldırılmazlık biçimde örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir (Çerçi, 2013: 48-49). Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin çizgilerini tam anlamıyla çalışana iletilmemesinden kaynaklı olarak meydana gelmektedir. Çalışanın yerine getirmesi gerekli olduğu görevlerle ilgili beklentilerin açık olmaması, bunların davranışa yöneltilmesi için net bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizliklerdir (Göndoğdu, 2009: 38).

2.2.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Bu faktörler arasında; çalışanların sosyalleşme süreci, çalışan-yönetici arasındaki ilişkiler, örgüt iklimi, müşteri odaklı yönetim anlayışı, örgütün güvenirlilik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörlere yer verilmektedir. Bu faktörler arasında yer alan iş tatmininin, örgütsel bağlılığın belirleyicisi

olduğuna ilişkin vurgular oldukça önemlidir (Seçkin, 2011: 357). Örgüt içerisindeki haberleşme alanı ve bilgi alış-verişi çalışanların bağlılık duygularının oluşmasına etki eden en önemli unsurlardan biridir. Ayrıca alışanlara bilgi verilmesi ve söylemek istediklerinin önemsendiğinin bilinmesi, çalışanların kendileriyle ilgilenildiği ve önem verildiği hissini oluşturacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar, hem örgüte hem de yöneticilere karşı bağlılıkları daha kuvvetli olacak ve tamamen işine yoğunlaşmalarını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasının, çalışanların bağlılık seviyelerini arttıran diğer önemli bir faktördür (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

2.2.3.4. Yapıya İlişkin Faktörler

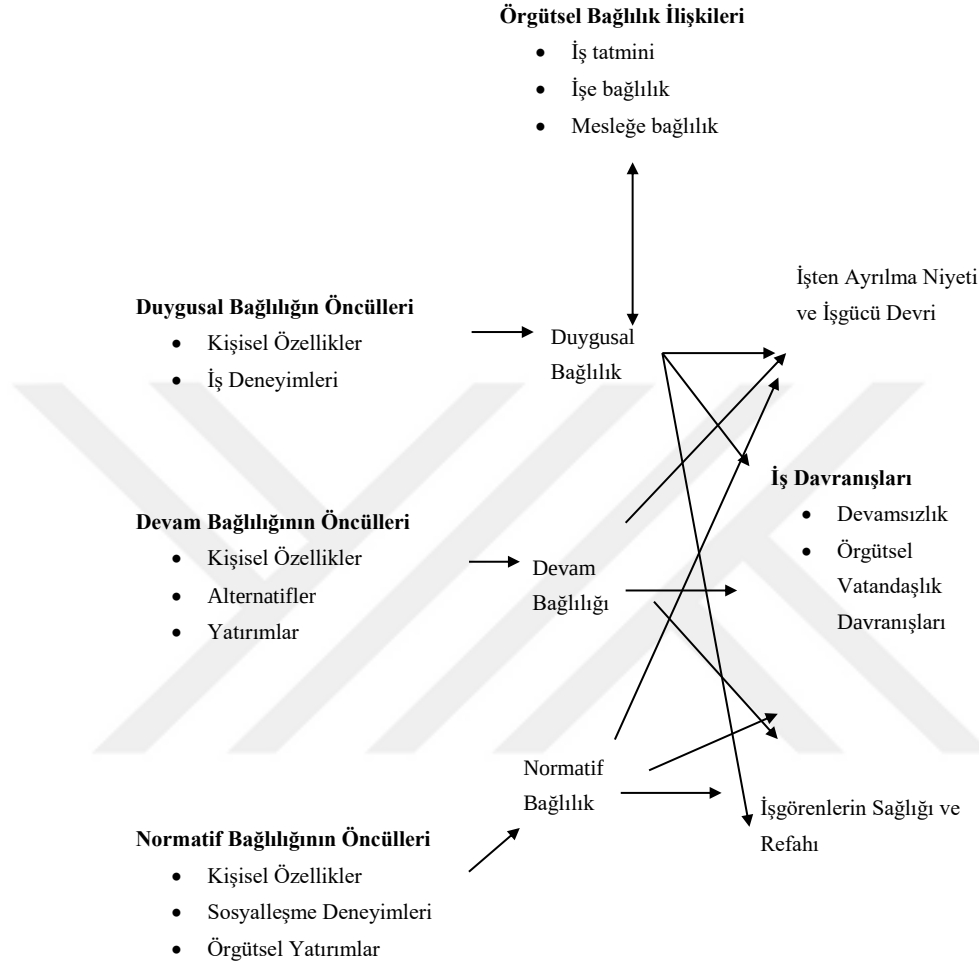
Bir örgütün yapısı, birtakım hedefleri yerine getirmek için bir arada bulunan bir grup çalışanın etkinliklerini düzene koyan ve uygun hale getiren bir faktördür (Kuswibowo, 2012: 39). Yapıya ilişkin faktörlere, örgütün kapasitesi, denetim mekanizması, örgütün vizyonu, sendikalaşma miktarı, toplam kalite uygulamaları, çalışma saatlerinin esnek olması, ücret miktarı, örgütte yükselme imkanları ve çalışanların örgütün değer yargılarını algılama seviyeleri örnek verilebilir. Bu faktörler örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır (Gürlek, 2015: 30).

Bu faktörlerin dışında örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler vardır. Örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması, örgütsel adalet, rol atışması ve belirsizliği, yönetim tarzı ve örgütsel kültür örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Ertürk, 2014: 50). Örgütsel faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler ise, yeni iş fırsatları, profesyonellik, ülkenin sosyolojik ve ekonomik yapısı ile sektörel durum olarak sıralanabilmektedir (şahin, 2014: 44).

şekil 3'te Allen ve Meyer (1990) tarafından çok boyutlu model olarak geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin öncülleri, ilişkileri ve sonuçları görülmektedir. şekil 3'n sol tarafında  bağlılık türünün öncülleri gösterilirken, sağ tarafında bağlılığın sonuçları gösterilmektedir.  bağlılık türünün de iş davranışları konusundaki sonuçları farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş davranışları arasında güçlü ilişkiler beklendiği; devam bağlılığı ve iş davranışları arasında negatif ilişki ya da herhangi bir ilişki beklenmediği ileri sürülmektedir. Bu bağlılık modelleri örgütteki çalışanların işten ayrılma niyeti ve işgücü devri, iş davranışlarını (devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları vb.) ve çalışanların sağlığı ve refahını etkilediği söylenebilir. Bu üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devrini negatif yönde etkilerken iş davranışlarını (devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) ve çalışanın sağlık ve refahını pozitif yönde etkilemektedir. Devam bağlılığına bakıldığında, çalışan devrini negatif yönde etkilerken, iş davranışlarını ve çalışanın sağlık ve refahını negatif yönde ya da hiç etkilememektedir. Normatif bağlılıkta ise çalışanın işten ayrılma

niyeti ve çalışan devrini negatif yönde etkilerken, iş davranışlarını ve çalışanın refah ve sağlığını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Meyer ve diğerleri, 2002: 22).

Şekil 3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, Stanley ve diğerleri, 2002: 22

Ayrıca üç boyutlu bağlılık modeline göre yüksek düzeyde duygusal bağlılık hisseden çalışanlar kalmayı arzuladıkları için, yüksek düzeyde devam bağlılığı hisseden çalışanlar gereksinimleri için ve yüksek düzeyde normatif bağlılık hisseden çalışanlar zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar. Çalışanlar aynı anda bu bağlılık bileşenlerinden bir veya daha fazlasına sahip olabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar işine devam edebilmeleri için hem kuvvetli bir ihtiyaç hem de kuvvetli bir gereklilik hissedebilirken örgüte devam etmek için hiçbir arzu hissetmez. Diğer çalışanlar ise, ne bir gereksinim ne de bir zorunluluk hissederken kuvvetli bir arzu hissedebilmektedirler. Bu nedenle çalışanın örgüte bağlılığı bu ruhsal durumların her birini farklı düzeylerde yansıtmaktadır (Çetinel, 2008: 56-57).

Bu üç bileşenin ortak özellikleri; ruhsal durumu yansıtmalarını, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri göstermesini, çalışanın örgüte devam etmesini ve çalışan devir oranını azaltmasını

sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütler tarafından çalışanlarda öncelikli olarak duygusal bağlılığın ardından normatif bağlılığın ve en son olarakta devam bağlılığının olması arzu edilmektedir (Gümüştekin ve diğerleri, 2010: 5).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesi bakımından iyi ya da kötü olabilmektedir.. Örgütsel bağlılığı iş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgüte devam etme isteği gibi durumlar pozitif yönde etkilerken; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılığı negatif yönde etkileyen önemli davranışsal sonuçlardır. Örgütsel bağlılığın, stres, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı gibi iş davranışlarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Kıraç, 2012: 110; Gündoğan, 2009: 61).

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığın sebep olduğu iş davranışları incelenecektir.

2.2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın en temel tutumsal sonuçlarından birisi iş stresidir. Örgütsel bağlılığı diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olan çalışanların iş stresinden daha fazla etkilenmektedir. Sırtten daha fazla etkilenen bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel duyarlılığı daha çok olduğu için örgütsel tehlike ve sorunlardan daha çok etkilenmelerine yol açmaktadır (Gürkan, 2006: 53).

Örütlerde ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, iş tatmin düzeyinin düşük olması, işe devam etmeme ve işten ayrılma gibi faktörler iş stresinin doğurduğu sonuçlardır. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın psikolojik ve fiziksel sağlığı etkilemesi, stresin üstesinden gelebilme yeteneğine bağlı olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel stresi azaltma etkisinden çok stres sonuçlarını direkt olarak etkilemesi örgütsel bağlılığın önemini artırmaktadır. Ayrıca stresin olumsuz etkilerini azaltan faktörlerin başında örgütsel bağlılığın kişiye kazandırmış olduğu güven ve ait olma duygusudur (Gündoğdu, 2009: 64).

Meyer, Stanley ve diğerlerinin (2002) yapmış oldukları araştırmada, devam ve duygusal bağlılık ile stres arasında negatif bir ilişki bulunurken, normatif bağlılık ile stres arasında sıfıra yakın bir ilişki tespit edilmiştir (Özcan, 2015: 33). Sökmen ve Şimşek (2016) tarafından Ankara ilinde bir kamu örgütündeki 147 çalışana yaptıkları anket çalışmasında örgütsel bağlılık ve stres arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel bağlılığın artması durumunda stresin azalacağı belirtilmiştir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 614). Ciei (2012) tarafından yapılan çalışmada, devam, duygusal ve normatif bağlılık ile stres arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Ciei, 2012: 1080). Yapılan diğer çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile stres arasında negatif

yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Harun ve diğerleri, 2014: 30; Bhatti ve diğerleri, 2016:35; Alipour ve Monfared, 2015: 279; Griffin, 2010: 247).

2.2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devamsızlığı

Devamsızlık, çalışanın işgörme saatları içerisinde işte bulunmaması durumudur. Örgütsel bağlılığın ilişkilendirdiği devamsızlık, herhangi bir zorunluluk durumu olmadan çalışanların kendi isteği ile işe gelmemesidir. Bunun dışında gelişen örneğin bir hastalık veya kaza durumunda yapılan devamsızlık örgütsel bağlılık tarafından etkilenmemektedir. Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen devamsızlık daha çok çalışanların insiyatifleri yönünde gerçekleşmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 12).

Hanisch ve Hulin (1991) işe devamsızlığın, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık gibi tutumların bir sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Steel ve Rentsch tarafından, yetmiş ay boyunca çalışanların devamsızlık ve bağlılıkları izlenerek, örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların çok düşük düzeyde devamsızlık gösterdikleri tespit edilmiştir. Hanisch ve Hulin (1991), işe devamsızlığın, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin düşük olmasından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Doğrul, 2013: 34). Çelik ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile çalışan devamsızlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çelik ve diğerleri, 164).

2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadır. İşe geç kalma davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesi işe geç kalma ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkinin oluşmasına neden olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2012: 58; Gündoğan, 2009: 62; Gürkan, 2006: 52).

2.2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devir Oranı

Örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Örgütler yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmeleri için çalışanların bağlılıklarına ve işten memnun olma durumlarına bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine karşı yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir (Kıraç, 2012: 111). Çalışan devri örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli çalışanın örgüte belli bir maliyeti vardır. Örgütteki çalışan devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon (uyum) eğitimi veya işbaşı eğitim gibi çalışana eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır (Bayraktaroğlu, 2012: 58).

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde çalışanlar ve işverenler arasında bağ kuran çok önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık örgütte kalma niyeti, davranışlar ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, devamsızlık ve çalışan devir oranını etkileyen önemli bir değişkendir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 13-14).

2.2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işe devam etmeme hususunda isteğine bağlı ve bilinçli bir karar vermesi durumudur. İşten ayrılma niyeti örgütler için fazla maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki çalışanların arasındaki ilişkileri zedelemesi yönünden çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. Örgüt tarafından iyi eğitilmiş ve alanında yetkin bir çalışanın işten ayrılması, örgütü hem maddi hem de manevi zarara uğratmaktadır. Bundan dolayı alanında uzman ve iyi yetişmiş çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına engel olunması gerekmektedir. Çalışanların, örgüt içerisinde kalmasını sağlamak örgütün verimliliği ve etkinliği açısından çok önemlidir ((Poyraz ve Kama, 2008: 149; Vur, 2014: 70).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, Çelik ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Çelik ve diğerleri, 2014: 164). Sökmen ve Şimşek (2016) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Sökmen ve Şimşek, 2016: 614). Loi ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Loi ve diğerleri, 2006: 110).

2.2.5. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için birçok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf ilişki olduğu, bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Örneğin Chen ve Francesco (2003) yapmış oldukları araştırmada duygusal bağlılığın, çalışan performansı ile pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Chen ve Francesco, 2003:500-503). Özutku (2008) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgüte olan normatif bağlılıkla performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, devam bağlılığı ile performans arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Özutku, 2008: 93). Yapılan diğer çalışmalarda, performans ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Syauta, 2012: 73-74; Elçi ve diğerleri, 2007: 295; Çınar ve Yeşil, 2016: 294; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017: 278). Ancak,

Mathieu ve Zajac'ın (1990) yapmış olduğu araştırmada bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990: 184).

Ekonomik şartlar ve ailevi zorunluluklar, performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Ödüllendirme, ücret gibi maddi isteklerin çok fazla olması performans ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bunun aksine maddi isteklerin az olması ise bu ilişkiyi pozitif yönde etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 61).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel etkinliğe katkıda bulunma istekleri daha fazladır. Başka bir çalışmada, Allen ve Meyer (1991) örgütte kendi istedikleri için çalışmaya devam eden çalışanların (duygusal bağlılığa sahip olanlar), ihtiyaçlardan dolayı örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar (devam bağlılığına sahip olanlar) ya da zorunluluk hissettiği için örgütte kalmaya devam eden çalışanlar (normatif bağlılığa sahip olanlar) daha fazla çaba göstermektedir. Örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgütün faydası için daha fazla çaba harcayacaklarından dolayı, performansları yüksek olacaktır. Bununla birlikte, normatif bağlılığa sahip olan çalışanların da örgütün faydası için çaba sarf etmeleri olasıdır (Allen ve Meyer, 1991: 73-74).

Ayrıca duygusal bağlılıkları güçlü olan çalışanlar örgütte bulunmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk ise performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilecektir (Özler, 2010: 11). Gouldner (1957) tarafından yapılan araştırmada, performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çalışanın şehir ya da kırsal alanlarda yaşama durumuna göre farklılık göstereceği ortaya koyulmuştur. Buna göre, şehir alanlarında yaşayan çalışanların örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Yani örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi negatif yönde olduğunu göstermektedir. Fakat kırsal alandaki çalışanlar, çalıştıkları örgüte hem daha yüksek bağlılık göstermekte, hem de bu yönde yüksek performans sergilemektedir. Buradaki örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi pozitif yöndedir (Uygur, 2007: 75-76).

Örgütsel bağlılık kavramının değişik kültürlerde farklı anlamlar taşımasından dolayı performans ile örgütsel bağlılık ile alakalı araştırmalarda her alanda benzer sonuçlara ulaşılmamaktadır. Örneğin, Kuzey Amerika'nın çalışanı ve birey toplumu için duygusal bağlılık iş performansı ile pozitif bir ilişki gösterirken, Türk kültüründe olduğu gibi daha geleneksel, toplulukçu kültürlerde normatif bağlılığın iş performansını daha fazla etkileyebileceği düşünülmektedir (Özutku, 2008: 94).

Bu araştırma sonuçlarına bakılarak örgütsel bağlılığın çalışanların bireysel performans düzeylerini önemli ölçüde etkilediğini söyleyebiliriz.

2.3. İş Tatmini

2.3.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Örgütlerin başarılı olabilmelerinin altında yatan en önemli ve öncelikli unsurlardan birisi insan faktörüdür. Örgütlerin daha etkin ve verimli olabilmeleri için özellikle de örgütlerin rekabet konusunda avantaj sahibi olabilmeleri için insan faktörüne önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütteki çalışanların performansını arttırmak ve verimliliği sağlamak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları, işlerini yaparken daha istekli ve motive olmaları için önemli bir unsur olabilmektedir.

Genel olarak iş tatmini kavramı ilk olarak 1920’li yıllarda incelenmeye başlamıştır (Baltacı ve diğerleri, 2014: 65). Çalışanın örgüt içerisinde işi ile ilişkili geçirmiş olduğu süre dilimi yaşamının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu yüzden, çalışanın tatmin olup olmama durumu, içinde bulunduğu örgüt ve çevresi ve çalışan için önemli etkilere neden olmaktadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 219). İş yerinde geçen zamanın kalitesinin yükseltilmesi; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının önemsenmesi ve bu yönde tedbirler alınarak giderilmesi büyük oranda çalışanların işlerini severek yapmaları ile mümkündür. Diğer yandan iş tatminsizliği; farklı şekillerde işin yavaşlamasına, iş performansının ve verimin azalmasına, işe bağlılığın düşmesine, çalışan devir oranının ve iş kazalarının artmasına neden olabilmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2016: 61). Sonuç olarak, çalışanın işe karşı olumlu tutumları iş tatminini oluştururken, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır (Kale, 2015: 106).

İş tatmini kişisel yönden içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Ücret; ekonomik ödüller gibi çalışmanın sonucunda sahip olunan tatmin dışsal iş tatmini; başarıma duygusu gibi işgörme esnasında duyulan tatmin ise içsel iş tatminidir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 25). Bunlara bakıldığında, iş özellikleri (içsel tatmini) “işin durumu, sorumluluk durumu, işte başarılı olma derecesi, terfi olanakları, ödül-ceza” gibi işin kendisiyle bütünleşen özelliklerdir. İş faktörleri (dışsal tatmini) ise, “ücret, örgüt yönetim şekli, denetleme ve kontrollerin durumu, hiyerarşik ilişkiler” gibi faktörlerden oluşmaktadır (Kılıç,2010:12; Özdemir ve diğerleri, 2016: 61).

İş tatmini konusunda farklı birçok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların bir kısmı şöyledir:

- İş tatmini, bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Akkoç ve diğerleri, 2012: 107).
- İş tatmini, bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumudur (Izgar, 2012: 97).

- İş tatmini genel olarak çalışanın iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir cevaptır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015: 425).
- İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır (Hoş ve Oksay, 2015: 9).
- İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 306).
- İş tatmini, çalışanların işlerine devam etmesi, sadakati, işlerini çekici bulması ve verimliliği konusunda önem arz eden, çalışanların işlerine karşı verdikleri duygusal tepkidir (Tavas ve Tekiner, 2016: 196).

İş tatmininin çalışanlar ve örgütler açısından önemli hale gelmesinin iki sebebi vardır. Bu sebeplerin ilki, iş tatminsizliği örgüt içerisinde şartların olumsuz yönde değiştiğini gösteren en önemli etken olmasıdır. Ayrıca çalışanların işinde disiplinli olmaması, işlerinden haz duymamaları, işi aksatmalar ve verimliliklerinin gibi pek çok olumsuz duruma yol açabilmektedir. Bunun yanı sıra iş tatminsizliği örgütün bağışıklık sisteminin yavaşlamasına ve yok olmasına neden olmaktadır. İkinci sebep olarakta, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını direkt olarak etkileyerek, çalışanların verimlilik ve performans düzeylerinin yüksek veya düşük olması sonucunu doğurmasıdır (Baltacı ve diğerleri, 2014: 65).

İş tatminin iki önemli nedeni vardır. Birinci neden olarak, çalışanın işini sevdirmesi örgütün görevidir. Buna göre, çalışanların başarılarını değerlendirmek için kullanılacak olan ölçüt ve standartlar iş tatmin ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarını oluşturmaktadır. İkinci neden olarak, yüksek düzeydeki iş tatmini, örgütleri rahatlatır; çünkü iş tatmini, kendi arzuları önemli şartlarla ilişkilidir. İyi yönetilen bir örgüt şüphesiz yüksek iş tatminin bir göstergesidir. Ancak örgüt içerisindeki çalışanların iş tatminin sağlanması örgütler için oldukça zor olabilmektedir (Kaya, 2009: 7).

Günümüzde iş tatmini çalışanlar için giderek önemli bir faktör halini almaktadır. Sanayileşmenin artması ile birlikte bu önem daha da artmış ve verimli insan kaynağına ihtiyaç giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak işyeri düzenleri ve iş bölümü üzerine bazı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Homayouni, 2014: 6-7). Ayrıca iş tatmininin yüksek olması, çalışma yaşamında çok büyük öneme sahip olmaktadır. Çünkü örgüt içinde çalışanların işlerindeki verimliliklerini, başarılarını ve örgütte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bir örgütte çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı ve verimlilik düzeyinin yüksek olması, çalışanların yüksek seviyede tatmin olmalarıyla ilişkilidir. Bunun nedeni ise çalışanın iş hayatı, zamanının 1/3'ünü oluşturmasıdır (Dere, 2014: 9).

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

2.3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyi üzerindeki en önemli etken kalıtsal eğilimi, aile etkeni, sahip olduğu eğitim, değer yargıları, iş yaşamındaki deneyimleri ve toplumsal yapısıdır. Bunun yanı sıra çalışanların fiziksel ve psikolojik yapısı ile iş tatmin düzeyleri yakından ilişkilidir. Bu bireysel özellikler, her çalışanı diğerlerinden ayırmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yaşam şeklini de oluşturan bu bireysel özellikler, beklenti ve isteklerin karşılanması durumunda, çalışanların örgüte yönelik davranış ve tutumlarını da iyi veya kötü yönde etkilemektedir (Öneği, 2014: 32).

İş tatmini, kişinin içsel bir duygu ifadesi olduğundan kişinin kendine ait özelliklerinden de etkilenmektedir. İş ortamlarında gözlenen; kişisel inançların, tatmin üzerinde önemli olduğudur (Bayraktaroğlu, 2012: 10-11). İş tatminini etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, kişilik, zekâ, statü ve kişinin edindiği iş tecrübesidir. Bu değişkenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.3.2.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar cinsiyetin iş tatmininde önemli olduğunu göstermesine rağmen kadının mı yoksa erkeğin mi daha çok tatmin olduğu hususunda tutarlı olmayan sonuçlar elde edilmektedir. Bazı araştırmalarda, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca erkeklerin kadınlara oranla daha düşük iş tatminine sahip oldukları bulunmuştur. Bunun nedeni, kadınların işleri yönelik daha düşük beklenti içerisinde oldukları şeklinde açıklanmaktadır (Yılmaz, 2012: 45). Bazı araştırmalarda ise, erkeklerin kadınlar oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları belirtilmektedir. Bunun nedeni ise, kadınların çalışma hayatında nitelsiz çalışan olarak görülmeleri ve düşük ücretli işlerde çalışmaları gösterilmektedir (Emre, 2016: 5). Sonuç olarak, cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Fakat kadının mı erkeğin mi daha fazla tatmin olduğu konusunda tam olarak kesin bir sonuca varılamamaktadır.

Chusmir ve Parker (2001) yaptıkları araştırmada, kadınlarla erkeklerin hayattaki başarı kriterlerinin farklı olduğunu belirtmiş; kadınların erkeklere göre işle ilgili tatmin özelliklerini daha az önemsediklerini ve buna karşın aile ve kişisel tatminine ve örgüt içerisinde güvenliğe daha fazla önem verdiklerini vurgulamışlardır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159).

Kadınların örgüt içerisinde kariyer hayatındaki engellemelerin olması ayrıca ev ve aile ile alakalı sorumlulukları sebebi ile çatışma yaşaması iş tatmin düzeylerinin azalmasında büyük etkisinin olduğu belirtilmektedir (Aşık, 2010: 39). Hulin ve Smith (1964) kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada kadınların erkeklere oranla işlerindeki tatmin düzeylerinin daha düşük

olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat bu durumun cinsiyet faktörü dışında aynı işe yönelik kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az ücret almaları ve aynı ödüllere sahip olmak için daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini hissetmeleri gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Deniz, 2014: 28).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan diğer bir çalışmada ise Garcia-Bernal ve diğerleri (2005) işe yönelik bireysel gelişim, bireylerarası ilişkiler, ekonomik kazanımlar ve iş şartları olmak üzere dört farklı duruma ayırarak kadınların ve erkeklerin verdikleri cevaplar değerlendirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, bireylerarası ilişkiler faktörü erkek çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilerken, bu faktörün kadın çalışanların tatminini önemli ölçüde etkilemediği göstermektedir. Diğer taraftan iş koşulları faktörü kadın çalışanların iş tatmin düzeyini etkilerken, erkek çalışanların iş tatminin düzeyini çok fazla etkilemediğini göstermektedir (Garcia-Bernal ve diğerleri, 2005: 286-287).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında Türkiye’de yapılmış araştırmalarda birbirleriyle tutarlı sonuçlara ulaşılmadığı görülmektedir. Çarıkçı (2004) yaptığı bir araştırma da cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu belirtilmektedir. Buna göre, kadınların iş tatminleri erkelere göre daha düşüktür. Kadınlarda tatminsizlik yaratan asıl sebebin çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğu belirtilmektedir. Bilgiç (1998) yaptığı araştırmada, cinsiyetin genel iş tatmini ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük tatmine sahip olduklarını ifade etmektedir (Yelboğa, 2007: 3). Şahin (2003) yöneticilerin iş tatmini üzerine yaptığı araştırmada ise, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

2.3.2.1.2. Yaş

Birçok araştırma çalışanların yaş ve iş tatmini arasında pozitif ve doğrusal olarak bir ilişki olduğunu göstermektedir. Rhodes (1983) yaptığı araştırmada yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki genellikle, yaş ile ilişkilendirilen değişen ihtiyaçlar, değişen bilişsel yapı ve olgunlaşma süreci bakımından açıklanmaktadır (Franek, 2008: 64).

Yapılan çalışmalarda, yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Wringt ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) tarafından yapılan araştırmada örgüt içerisindeki çalışanların yaş ilerledikçe ödüllerinde arttığı görülmektedir. Bu durum da yaşlıların gençlere oranla daha fazla tatmin yarattığı belirtilmektedir (Üçüncü, 2016: 15). Glenn ve diğerleri (1977) tarafından yapılan başka bir çalışmada; genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi ise, genç çalışanların eğitim düzeyi arttıkça işe yönelik arzu ve beklentilerin de arttığı ve bu sebeple de iş tatminleri daha düşük olmaktadır (Eğinli, 2009: 38).

Örgütteki çalışanların yaşları ilerledikçe terfi olanakları artmakta ve değişik ödüller verildiğinde yaşlı çalışanların iş tatmin düzeyleri de artmaya başlamaktadır (Mammadova, 2013: 26). Ayrıca, yaşlı çalışanların işle ilgili sahip olduğu deneyim ile birlikte örgüte daha çok uyum sağlaması iş tatmin düzeyini olumlu olarak etkilemektedir. Diğer taraftan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş şartlarına yönelik çok yüksek beklenti ve isteklere sahip oldukları için, işe yeni başlayan genç çalışanların tatmin düzeyinin daha düşük olma ihtimali oldukça yüksektir (Dere, 2014: 15). Sonuç olarak bakıldığında, yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

2.3.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş tatminini etkileyen diğer bir faktördür. Eğitim, örgüt içerisinde işe yönelik iç ve dış ödülleri arttırmasıyla beraber iş tatmininin düzeyinin artmasına fayda sağladığı ve beklentileri arttırmasıyla birlikte çalışanların iş tatmin düzeyini azalttığı için literatürde hala tartışılan bir konu olmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2011: 440).

Eğitim düzeyi, çalışanların sadece bilgi ve yeteneklerini değil, aynı zamanda dünyayı algılayış şekillerini etkilediği için işlerine olan tatmin düzeyini de etkilemektedir. Örneğin, bazı işlerde eğitim seviyesi çalışanların, düşük düzeyde eğitim almış çalışanlara oranla tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2012: 46). Bu nedenle, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiye bakarken, iş tatminine etki eden diğer faktörlerde dikkate alınmalıdır. Oshagbemi (2003) üniversite öğretim elemanlarının üzerinde yapmış olduğu çalışmada, bireysel özellikler ve iş tatmini arasındaki bağı ele almış, akademik çalışanlarının iş tatmininin hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Eğenli, 2009: 40). Bunun yanı sıra, çalışanın sahip olduğu yetkinliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda çalışması durumunda da endişe ve stres faktörlerinin devreye girmesiyle iş tatmin düzeyi azalabilmektedir. Ayrıca çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer almadıklarında ise mutsuz olmakta ve iş tatmini azalmaktadır (Aşık, 2010: 45; Deniz, 2014: 31).

Literatürde yapılan çalışmalardan örnek verecek olursak Kaya (2013), tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Kaya, 2013: 110). Öztürkçi (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunda eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin istatistiksel olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Öztürkçi, 2015: 104-106). Al-Aameri (2000), tarafından yapılan diğer çalışmada ise, eğitim düzeyi ile iş tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Al-Aamer, 2000: 533).

2.3.2.1.4. Kişilik

İş tatmininin çalışandan çalışane farklılık göstermesi, kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusu gelişmiş çalışanlar işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişilerde de iş tatmini düşüktür. Burada çalışanın ilgi ve yetenek alanlarının işe uygun olması önemli olmaktadır. Kişilik yapısı örgüt içinde çatışmalara da neden olabilmektedir. Baskıcı ve otoriter kişiler çatışmayı arttırmaktadır. Yenilik ve değişime karşı olanlar da yine çatışmaya sebep olmaktadır. Kendisine olan saygısı düşük olanlar karşı tarafı düşman olarak algılamakta ve böylece kargaşalığa neden olmaktadır. Örgüt içindeki bu çatışmalarda iş tatminini etkileyecektir (Al, 2016: 53-54). Kişi işinde kendisi ile işi arasında anlamlı ilişki kurabiliyorsa işinden tatmin olacaktır. Eğer kişi rol çatışması yaşıyorsa, iş tatmini düşecektir. Diğer taraftan içedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilmektedir. Sonuç olarak kişilik özellikleriyle uyumlu işler yapmak iş tatminini artırırken, kişilik özellikleriyle uyumlu olmayan işlerin iş tatmin düzeyini düşürmektedir (Tutar, 2014: 168).

2.3.2.1.5. Medeni Durum

Bazı çalışmalar, örgüt içerisindeki çalışanların medeni durumlarına göre evli ve bekâr olmaları iş tatmini üzerinde etkisi olduğu göstermektedir. Bekâr çalışanlar evli çalışanlara oranla tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli sebebi, evli çalışanların aile içindeki yaşamlarında yaşadığı tatminin işe yansması ya da evli olmanın işe yönelik beklentileri değiştirmesidir. Ayrıca evli olmak çalışanın hayatına belli bir düzen sağladığı için evli çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunun söylemek mümkündür (Yılmaz, 2012: 46). Özkalp ve Kirel (1996) yapmış oldukları çalışmada, evli olan çalışanların işlerine devamsızlığının ve işten ayrılma eğiliminin daha düşük olduğu görülmekte ve bekâr olan çalışanlara oranla oldukça yüksek tatmin düzeylerine sahip olduğu belirtilmektedir. (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Yine Keller (1983) yılında yapmış olduğu başka çalışma da, evli ya da bekâr olma ile çalışan tatmini arasındaki ilişkilere bakıldığında çoğunlukla evlilerin bekârlara göre tatminlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2015: 10).

2.3.2.1.6. Zekâ

Çalışanlar zekâ ve yetenekleri ile uyumlu işler yapmaları ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkânlarına sahip olmaları onların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Öneği, 2004: 34). İşlerinde motivasyonu düşük ya da zihinsel becerilerinin çok üstünde kendilerini zorlayan aktivitelerde bulunan çalışanlar, genel olarak yaptıkları işten memnun olmamaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların hiyerarşi basamaklarında yüksek pozisyonlara çıktıkça işlerin daha çok beceri gerektirdiği gözlemlenmektedir. Aynı

zamanda yüksek kademelerdeki işler, sıradanlaşmayan, daha az tekrarlanan ve daha az bölünmüş işler oldukları için çalışanlara daha çok tercih hakkı tanımaktadır. Bu nedenle yüksek düzeyde işler, çalışanların gelişmesine daha çok olanak sağlamaktadır. Alt kademedeki bir çalışan ise, sahip olduğu yetenekleri istediği şekilde işine yansıtma olanağı verilmediği için, çok büyük hayal kırıklığı yaşayabilmektedir (Meriçöz, 2015: 32).

2.3.2.1.7. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmaların çoğunda, çalışanların örgüt içerisindeki çalışma süresi ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır (Meriçöz, 2015: 29). Tosun (1998) ve Kasapoğlu (1992) araştırmalarında, işgörmeye süresi arttıkça iş tatmininde arttığı tespit edilmiştir. Ergüç-Kaygın (1994) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında, hastanede 10 yıldan fazla çalışan doktor ve hemşireler ile bulundukları hastanede 6 yıldan fazla çalışan doktor ve hemşirelerin iş tatminlerinin yüksek oldukları tespit edilmiştir. Cimete (1996) yapmış olduğu araştırmada, 10 yıl ve daha fazla çalışan hemşirelerin iş tatminlerinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu; en düşük iş tatmini olan grubun ise 1-4 yıl çalışanlar olduğu gösterilmiştir (Taş, 2012: 58).

Bazı araştırmalar ise, iş tatmini ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkarmıştır. Wegge ve diğerlerinin (2004) yapmış oldukları araştırmada, görev süresi ile iş tatmin arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmışlardır (Güner, 2007: 59). Ayrıca Petty, Brewer ve Brown'un (2005) yapmış oldukları çalışmada, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işlerinde daha fazla tatmin olmadıkları ve hiçbir örgüt görev süresi kategorisinin diğerinden iş tatmin düzeyi bakımından önemli bir fazlalık ve azlık göstermediği ortaya çıkmaktadır (Petty, Brewer ve Brown, 2004: 66).

2.3.2.1.8. Statü

Çalışanların yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu tatmin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın statüsü aynı zamanda yaşında ilerlemesiyle olmaktadır. Çalışanın yaşı ilerledikçe beklentileri azalır, iş yapma yeteneği, bilgi ve becerisi yükselmektedir. Diğer taraftan açık uçlu ve kariyer yapma olanağının yüksek olduğu işlerde çalışanın yaşı ilerledikçe mesleki statüsü yükselmektedir. Böylece çalışanın yaptığı işin saygınlığı artar, ücreti yükselir ve işin sağladığı özerklik alanı genişler. Bütün bu sayılan faktörler çalışanın iş tatmin düzeyini artıran önemli faktörlerdir (Tutar, 2014: 167-168).

Başka bir çalışmada, yöneticilerin sahip olduğu hiyerarşik pozisyonun, onların birtakım psikolojik yönden gereksinimlerini tatmin ettiklerinin bilincinde olmalarını ve bu durum yöneticilerin tatmin düzeylerini artırdığı belirtilmektedir. Çalışmada genel olarak alt kademedeki

yöneticilerin, üst seviyedeki yöneticilerden daha çok iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Ücret, kendi kendini yönetme ve statü gibi etkenler üst düzeydeki çalışanların tatmin düzeylerini daha çok artırmaktadır (Meriçöz, 2015: 30).

2.3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel özellikler iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt içerisinde yönetimsel ve teknolojik ilerlemelerin mevcut olması, örgüt bünyesinin gelişmesine olanak sağlaması, çalışanların arasındaki iletişimin iyi yönde olması iş tatminine önemli ölçüde yarar sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2012: 14). Örgüt içerisindeki toplumsal imkânlar, fiziksel şartlar, ücret, işin nitelikleri, iş kuralları, kararlara katılım derecesi, ödüller, ast üst ilişkileri, kariyer imkânı, liderlik stilleri gibi unsurlar da iş tatminine etkili olabilecek faktörlerdendir (Gürlek, 2015: 46). Bu bölümde iş tatminini etkileyen faktörlerden işin niteliği, ücret, yükselme imkanları, çalışma şartları, motivasyon ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi faktörlere değinilmektedir.

2.3.2.2.1. İşin Niteliği

Örgütün çalışana sağlamış olduğu iş tatmini, işin niteliği ve çalışan açısından nasıl algılandığına bağlı olmaktadır. İşin keyifli olması, çalışanın beceri ve yeteneğine uyum sağlaması iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir. Bağımsızlık, beceri ve yeteneklerin kullanılabilirliği ve çeşitliliği iş tatminini etkileyen işin niteliği ile ilgili en önemli üç faktördür. Bilgi ve beceri ile işe alınmış çalışanların iş tatminleri daha yüksektir. Fakat sıradanlaşan bir iş yaşamı, çalışanın bir eser meydana getirdiğinde ilgi görmemesi, fazla iş sorumluluk yüklenerek meydana gelen iş stresi, iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Ancak çalışma saatlerinin esnek oluşu, iş zenginleştirilmesi ve rotasyonu, alternatif çalışma gruplarının ve programlarının oluşu iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Gökdemir, 2016: 65-66).

Çalışanlar çalışmalarında bağımsız olmayı isterler. Bu doğrultuda çalışanlara bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanabilme imkânının verilmesi yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çalışanın yaptığı işin içeriğinde değişme büyüdükçe ve görevlerin yapımında tekrarlılık azaldıkça çalışanların tatmininin arttığı ileri sürülmektedir. İşin monoton ve sıkıcı hale dönüşmesi iş görenlerde iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Yapılan işin monotonluğu ne kadar tatminsizlik sebebi ise işin çok çeşitliliği, aşırı uyarılma, psikolojik yüklenmeye sebebiyet vermektedir. Bu nedenle orta düzeyde çeşitliliği olan işler daha çok tatmin düzeyi sağlamaktadır (Kaya, 2009: 18; Tekingündüz, 2012: 31-32).

Agho ve diğerlerinin (1993) 405 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada çevrenin, işin kendisinin (rutinlik ve adalet) ve kişilik özelliklerinin (motivasyon-duygusal bağlılık) bileşiminin çalışanların

iş tatmini üzerinde etkili olduğunu söylemişlerdir. İşin niteliği, çalışma arkadaşlarının ardından en yüksek ortalama tatmin puanına sahip olan iş özelliğidir (Cellat, 2015: 39).

2.3.2.2.2. Ücret

Gelir düzeyinin yüksek olması iş tatmininin yüksek olması için tek başına yeterli bir faktör değildir. Fakat çalışanın iş tatminini yükselten en önemli faktörlerdendir. Yüksek ücret alan çalışanlar, daha düşük ücretle çalışanlara göre işlerine daha çabuk motive olmaktadır. Dolayısıyla tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Dere, 2014: 18). Ücretin, iş tatminine olan faydası çeşitli hiyerarşik seviyede bulunan çalışanlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve çalışanlar kıyaslandığında, kendini ispatlamak, işin ilgi çeken yönü gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş şartlarına oranla genel tatmine daha çok yarar sağlamaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 11). Ücret, çalışan açısından hem ekonomik bir değer, hemde çalışanın iş yerine sağlamış olduğu faydaların bir karşılığı olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret, çalışanları iş tatmini ile yakından ilgili olan bir faktördür (Deniz, 2014: 34). Çalışanın zihninde oluşturduğu beklediği ücreti alamaması iş tatminsizliğine yol açmakta, motivasyonu azaltmakta, devamsızlık ve çalışan devir hızının artması gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Gökdemir, 2016: 66).

2.3.2.2.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

Terfi, belirli bir süre aynı pozisyonda çalışanlar için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüt içerisindeki çalışanlarının kabiliyetlerini daha etkin biçimde kullanma fırsatı vermektedir. Ayrıca çalışanlar gelişme fırsatıyla, kavrama becerisi ve başarılarını daha iyi yönde ilerletmeleri için terfiler önemli olabilmektedir. Ayrıca terfiler geçmiş dönemlerdeki davranışların bir ödülü olarak da görülebilmektedir (Yılmaz, 2012: 46-47).

Yükselmenin anlamı çalışandan çalışana farklılaşmaktadır. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı farklı olduğu için yükselmenin oluşturacağı tatmin düzeyi de farklı olacaktır. Terfinin adil bir şekilde yapılması da tatmin düzeyi için çok önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kişi varken, hak etmeyen bir kişinin terfi ettirilmesi örgüt içinde huzursuzluğa neden olacaktır ve bu durum tatmin düzeyini olumsuz etkileyecektir (Cellat, 2015: 39). Sonuç olarak bakıldığında, çalışanların terfileri adil yapıldığı sürece örgüt içindeki çalışanların da iş tatmin düzeylerinde artış meydana gelecektir.

2.3.2.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışanın sağlığı, güveni ve rahatını sağlamak için uygun çalışma ortamı oluşturmak, yöneticilerin çalışanlarına karşı yapması gereken sosyal bir sorumluluk görevidir. Bu görev iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Örgütler uygun ısı, ışık, havalandırma sistemlerine sahip,

güvenlik, gürültü ve çevre kirliliği gibi olumsuz şartların olmadığı bir çalışma ortamı yaratıldığında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir (Gökdemir, 2016: 68).

Gellis ve diğerlerinin (2004) yaptığı çalışmada iş tatmininin; iş yükü ve çalışma şartları, zaman baskısı, diğer alanlardaki çalışanla işbirliklerindeki zorluklar ve algılanan örgütsel desteğin eksikliği gibi örgütsel faktörlerle olumsuz olarak ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Korunka ve diğerleri (2003) hizmet sektöründeki örgütlerde yaptıkları çalışmalarında, iş tatminindeki artışın çalışma şartlarının tatmin düzeyindeki güçlü bir artıştan kaynaklandığını tespit etmişlerdir (Öztekin, 2008: 25).

Çalışma ortamının gereğinden fazla sıcak ya da soğuk olması çalışanlara rahatsızlık verebilmektedir. Isı ve sıcaklık seviyesinin bürolarda, fabrikalarda veya diğer ortamlarda çalışanların tatminsizliğinde önemli etkisi vardır. Çalışma ortamının ısılandırma düzeni, ısı kadar olmasa da çalışanın tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca sürekli yüksek düzeyde gürültü altında çalışma sinir hücrelerinin bozulmasına yol açmakta ve ani veya fark edilmeyen duyma kaybına neden olmaktadır (Yılmaz, 2015: 6). Bu durumda çalışanların tatmin düzeyleri üzerinde olumsuz etkiye sebep olmaktadır

2.3.2.2.5. Motivasyon

Motivasyon, çalışanın ortaya koymak istediği arzusu ile iş çevresinden edindiği deneyimlerin birbirine uyum sağlaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın çalışması sonucunda sahip olduğu tatmin “dışsal iş tatmini”, işgörme sırasında duyduğu tatmin ise “içsel iş tatmini”dir. Tatmin olmuş çalışanın motivasyonu için gerekli koşullar oluşturulmuş demektir. Sonuç olarak ise, motive olmuş bir çalışanın yaptıkları iş sonucunda iç rahatlığı ve haz duygusunu tatması mümkündür. İşlerinden beklediklerini elde eden çalışanlar, bu ölçüde tatmin olurlar ki bu da motivasyonlarının ve verimliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2012: 48).

2.3.2.2.6. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerde çalışanın tatmin düzeyini etkilemektedir. Özellikle üstlerin çalışan ilişkisi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Yöneticilerin çalışana katılımdan uzak tuttuğu ve çalışanın alınan kararlarda fikir bildirmediği durumlarda iş tatminin olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütteki çalışanların beceri ve toplumsal açıdan yeterliliğe sahip olup olmamaları, iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte toplumsal seviyedeki bağların olumlu veya olumsuz olması tatmini etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2012: 17).

2.3.3. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini çalışanın hem çalıştığı kurumu hem de arkadaşları, ailesi gibi yakın çevresini ve hayat kalitesini de etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalar da iş tatmininin çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları ile pozitif ilişki içinde olduğu belirtilmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların işteki performanslarının da yüksek olacağı beklenmektedir. Çalışanlar örgüte ve yaptığı işe yönelik verimli olabilmeleri için çalıştıkları iş ortamından memnun olmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların hem ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını, hem de duygusal ve psikolojik gereksinimlerini de gidermek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Adıgüzel ve Keklik, 2011: 307).

Çalışanın yaptığı işi sevmemesi, işe karşı istekli olmama, işe devamsızlık ve kaçma isteği gibi durumlar iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. İş tatminsizliği, çalışana üzüntü verip olumsuz hislere kapılmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda iş tatminsizliği çalışanın hem fiziksel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) hem de psikolojik (stres, hayal kırıklığı vb.) sağlık durumunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Aşık, 2010: 36). Ayrıca iş tatmini düşük olan çalışanlar, örgütte kaybettikleri zamana katlanabilmek için devamsızlığın yanı sıra başka tepkilerde göstermektedir. Örneğin, işyerinde kaybettikleri zamanı şahsi işleri için kullanmak, mola sürelerini uzatmak, iş yapmadan meşgul görünmek, mesai arkadaşlarıyla önemsiz konularda konuşup sohbet etmek, işleri yavaş yapma, kuralları bilinçli bir şekilde umursamamak ve örgütün çalışma koşullarına uyum sağlamamak, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı saldırgan tutumlar sergilemek verilebilir (Gürlek, 2015: 49-50).

İşlerinde tatmin olmayan çalışanların gösterdikleri dört genel tepki şöyledir (Al, 2016: 60):

- Çıkış: Çıkış tepkisi, çalışanları aktif ve yıkıcı olmaya, yeni bir iş arama ve örgütten ayrılmaya yöneltmektedir.
- Söz Hakkı: Söz hakkı tepkisi, çalışanların aktif ve yapıcı bir biçimde, problemleri amirle tartışarak ve sendikal hareketlere dâhil olarak koşulları düzeltme yoluna itmektedir.
- Sadakat: Sadakat tepkisi, çalışanın pasif ama iyimser bir şekilde, kurumunun doğruları yapacağına inanmasına ve koşulların düzelmesini beklemesine neden olmaktadır.
- İhmal: İhmal tepkisi ise, çalışanın pasif ve yıkıcı olmasına yol açarken, koşulların kötüye gitmesine izin vermesine, devamsızlığının veya geç kalmasının artmasına, çabasının düşmesine ve hata oranlarının artmasına neden olmaktadır.

2.3.3.1. İş Tatmininin Sonuçları

2.3.3.1.1. Yüksel Moral Sağlama

Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışma koşulları ve çalışanlar açısından bazı önemli etkiler sağlamaktadır (Türk, 2016: 25):

- Morali yüksek düzeyde olan çalışanlar yaptığı işi zevk alarak yapmaktadır.
- Çalışanlar, işlerini daha istekli yapmaktadır.
- Çalışanlar, örgüt içerisinde yaşanan güçlüklerin çözülmesi için uğraşmaktadır.
- Çalışanlar, örgüt kurallarına istekli olarak uyum sağlamaktadır.
- Çalışanlar örgüt ve yöneticilerine karşı bağlılık hissetmektedir.
- Çalışanın sahip olduğu yüksek tatmin ve mutluluk, işgücü ve devamsızlık gibi faktörler üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.
- Yüksel motivasyon, örgüt içerisinde çalışan devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Bunun sonucunda maddi kayıplarının önüne geçilmektedir.

2.3.3.1.2. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, yaşamdan memnuniyet ile kişisel bir mutluluk hissi olup, iş ve iş dışı yaşamın algılanan kalitesi ile de ilişkilidir. Genel olarak yaşam tatmini ile iş tatmini arasında doğrusal ilişki bulunmaktadır. Çünkü bir çalışanın işinden uzak çevresinin yapısı, işiyle ilgili hislerini de etkilemektedir. Benzer şekilde iş, yaşamın önemli bir parçası olduğundan iş tatmini, çalışanın genel yaşam tatminini de etkilemektedir (Öztekin, 2008: 52).

Konuya ilişkin olarak üç model öne sürülmektedir. Bunlardan ilki yayılma etkisidir (Spillover Effect). Bu kavrama göre hayatın bir bölgesinde yaşanan durum, hayatın bir başka noktasını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda işinden tatmin olan bir çalışan, hayatının genelinde de mutlu olmaya eğilimlidir. İkinci model ise telafidir (Compensation). Burada öne sürülen düşünce, çalışanın yaşadığı memnuniyetsizliği hayatının başka bir bölgesinde geri kazanmaya çalışmasıdır. Yani işinden tatmin olmayan birisi bütün enerjisini iş dışı aktivitelere vermektedir. Son model ise bölünmedir (Segmentation). Bu da çalışanların işi ve iş dışı hayatını ayırarak, yaşamını bölümlendirdiğini öne sürmektedir. Yani genel olarak bakıldığında, yayılma etkisi hipotezi işin hayatı etkilediğini, telafi hipotezi tersini ve bölünme bir ilişki olmadığını öne sürmektedir. Bu modeller arasından çalışmalarda ağır basan model yayılma etkisidir. Yani iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde etkili olduğu daha sık görülen bir sonuçtur (Al, 2016: 62-63).

2.3.3.1.3. Çalışanların İşlerine Bağlanması

Çalışanların işlerini benimseme derecesini oluşturan işe bağlılık, örgüte bağlılığa zemin oluşturmaktadır. Çalışanların işlerini severek, isteyerek ve zevkle yapması verimliliklerinin ve tatmin seviyelerinin artmasını sağlayacaktır. Örgüt içinde yönetici bunun için uygun koşulları sağlamalıdır. Yüksek iş tatminine sahip çalışan örgütünü sahiplenmekte ve bu durum çalışan devir oranının azalmasını sağlamaktadır. Örgütler genel olarak işe bağlılığı yüksek çalışanları tercih etmektedir. Çünkü işine bağlı olan çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba sarf ettirmeleri ve çalıştırılmaları yöneticiler açısından daha kolay olmaktadır. Bunun için örgütler tarafından çalışanları işe bağlanmalarını sağlayacak uygun çalışma şartlarının oluşturulması çalışanların örgüt içerisindeki olumsuz davranışlar sergilemesine engel olacaktır (Gökdemir, 2016: 73).

Çalışanların tüm yönleriyle işlerini kabul edebilmeleri ve kendilerinden beklenen verimin sağlayabilmeleri, işinde arzu ederek ve hazla işgörebilmesi için birtakım şartların mevcut olması gerekmektedir. Çalışan yaptığı işe yönelik toplumsal, ruhsal ve maddi açıdan tatmin sağlayabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Tor, 2011: 68-69).

2.3.3.1.4. İşyerinde Bütünleşme Sağlanması

Çalışanların örgüt içerisinde bulunduğu ortama ve işine uyum sağlaması çalışanların verimliliğini ve performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi için örgütle uyum içerisinde olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışan örgütü ne oranda kabul edip uyum sağlarsa, aynı oranda örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu durum, işi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması gibi olumsuzlukları azaltmakta ya da yok etmektedir. Ayrıca işyerinde verimlilik ve etkinliği artırmaktadır (Sarı, 2011: 62-63). Örgütte yöneten ve yönetilenlerin beklentileri karşılanacağı için çatışmalarda minimize olacağından örgüt etkinlik artacak, devamsızlık, iş yavaşlatma gibi iş tatminini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin önüne geçilmiş olacaktır (Gökdemir, 2016: 73).

2.3.3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

2.3.3.2.1. Devamsızlık veya Geç Gelme

Çalışanların örgüt içerisinde tatmin seviyesinin düşük olması, hem çalışanları, hem de örgütü etkilemektedir. Bu nedenle işinde tatmin olmayan çalışanın örgüte ve işine yönelik bir takım tepkileri de ortaya çıkarmaktadır. Bu tepkilerden birisi de devamsızlık faktörüdür (Kaya, 2013: 46). Çalışanların devamsızlık yapması örgütler açısından yüksek maddi kayıplar yaşamasına neden

olmaktadır. Bu yüzden iş tatminsizliği ile devamsızlık arasındaki ilişkisi son zamanlarda araştırmalara konu olmaktadır (Türk, 2016: 29).

Devamsızlık kavrmı çalışanın işgörme saatleri içinde görevini yerine getirmemesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planı göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Yılmaz, 2012: 50). İşe devamsızlık, işe geç kalma veya işten kaçma olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. İşinden tatmin olmayan çalışan, etrafındaki iş fırsatlarını ve başka işler hakkında mantıksal değerlendirmeler yapmaya başlamaktadır. Bu nedenle, çalışanın mantıksal değerlendirme sürecinin ilk basamağını işe devamsızlık oluşturmaktadır (Köroğlu, 2011: 90). Yapılan çalışmalarda, iş tatmini ile devamsızlık veya işe geç gelme arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Saldamlı, 2000: 290; Sun, 2002: 4).

2.3.3.2.2. Yabancılaşma

Yabancılaşma, çalışanın örgüte karşı soğuması, psikolojik olarak uzaklaşması ve içine kapanma halidir. Örgütte yabancılaşan çalışan, işine devam etse dahi kendisini örgütün bir çalışanı olarak görmeyerek, görevi ve içinde bulunduğu bulunduğu grup ve kendi özüne karşı olabilmektedir (Yılmaz, 2012: 51). Olumsuz çalışma koşulları, çalışanların kendi işlerine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. İşyerine yabancılaşan çalışanların tek amacı para kazanmak olup, tatminsizliğin kısır döngüsüne girmektedir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret görmeyen çalışanlar, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır. Yaygın olarak yabancılaşmanın en açık göstergeleri; hedefsizlik ve ileriye dönük uğraşların eksikliği, örgütte diğer çalışanlarla aralarındaki iletişim eksikliği, kendi kendini işe yaramaz ve çözüm yolu bulamayan, alakasızlık ve sıklıkla, yapılan değişimlere ayak uyduramama, örgüt içinde alınan belirli kararlara yönelmeme biçiminde sınırlanabilir (Bayraktaroğlu, 2012: 25).

Turan ve Parsak (2011) tarafından Çukurova Üniversitesi Rektörlük bünyesindeki tüm çalışanlara yapmış olduğu anket çalışmasında, yabancılaşma ve iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yani iş tatmini arttıkça yabancılaşma azalmakta, iş tatmini azaldıkça yabancılaşmanın artacağı tespit edilmektedir (Turan ve Parsak, 2011: 13-14).

2.3.3.2.3. Çalışan Devri

İş tatmini düzeyinin çalışan devir hızı ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Yüksek devir oranı örgütte bazı olumsuz durumlar meydana getirmektedir. Örgüte alışmış, eğitilmiş çalışanın kaybedilmesiyle üretimde kayıp yaşanırken, bu durumdan çalışanların moralleri de

olumsuz etkilenecektir (Cellat, 2015: 43). Örgütlerin çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak, daha kalifiye eleman temin etmek, örgütte uzun yıllar çalışacak şekilde istihdam etmek, çalışan devir hızı yüksek olduğu müddetçe mümkün olmamaktadır. Örgütlerin çalışan devir hızını normal seyrinde tutmaları içinde çalışanların iş tatminini yüksek seviyede tutmaları vazgeçilmezdir (Öztürkci, 2015: 70).

2.3.3.2.4. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları

İş tatminsizliği çalışanların sadece ruhsal yönden değil fiziksel yönden de sağlık durumlarını etkilemektedir. İş tatminsizliği örgüt içerisinde hoş karşılanmayan bir faktördür. Çünkü bu faktör çalışmada stres ve çatışmaya sebebiyet vermektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatminsizliği yaşayan çalışanların çeşitli sağlık sorunu yaşadığını ortaya koymaktadır (Türk, 2016: 28).

Stres belirtileri esas olarak fizyolojik ve psikolojik reaksiyonlar olarak iki başlık halinde ele almak mümkündür. Fizyolojik reaksiyonlar, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı, tansiyon ve kan basıncının artması, ağız kuruması, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, böbrek rahatsızlıkları, düzgün cümle kuramama, kaza yapma vb. eğilimlerle ortaya çıkmaktadır. Psikolojik reaksiyonlar ise, fazla endişe, saldırganlık, umursamazlık, depresyon, hızlı sinirlenme, huysuzluk, kararsızlık ve yoğunlaşmada sıkıntı, fazla eleştirel olma, zihinsel engellemeler, unutkanlığın artması, kolay kıskırtılma, önemsiz detaylarla fazla takılma, netliğe dikkat eden, örgüt içerisinde yapılan dedikodular ve grup baskıları vb. şekillerde kendini göstermektedir.” Stres ayrıca örgüt açısından çok büyük maddi kayıplara da neden olmaktadır. Bunlar çalışan devri, iş kazaları, devamsızlık artışları ve performans düzeyinde azalma gibi faktörlerdir. Bu durumda örgütlerin yapması gereken görev, strese neden olan koşulları en az düzeye indirerek çalışanların bu duruma yönelik bilgilendirme ve egzersiz planı uygulamalarını desteklemektir (Üçüncü, 2016: 29-30).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında; Pugliesi (1999) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ile stres arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Pugliesi, 1999: 140). Griffin ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile stres arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Griffin ve diğerleri, 2010: 247). Hacıhasanoğlu ve Karaca (2014) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ile stres arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2014: 167).

2.3.3.2.5. İş Kazaları

İş kazaları örgüt içerisinde mevcut olan iş araç ve gereçlerin yeterli olmaması gibi teknik faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın dikkat dağınıklığı, işe karşı yetersiz davranışı ve ilgisizliği gibi bireysel sebeplerden de kaynaklanabilmektedir (Üçüncü, 2016: 32).

İşinden tatmin olmayan ve severek yapmayan çalışanlar ilgisizlik ve dikkat dağınıklığı yaşayacaktır. Dikkat dağınıklığı olan çalışanların iş kazası yaşama olasılığı daha yüksektir. İş kazaları çalışanın iş tatminini dolaylı olarak etkilerken, fizyolojik ve psikolojik durumuyla doğrudan ilişkilidir. İş tatminsizliği iş kazalarına yol açan tek faktör olmasa da, diğer faktörlerinde (monotonluk, ücret yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçinmeme, yorgunluk vb.) eklenmesi ile iş kazalarının olma ihtimalini kuvvetlendirmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

İş tatminsizliğin diğer sonuçları ise; örgüt içerisinde yakınmalarda artış, sendikalaşma ve grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık olaylarının artması, maddi kaygıların artması, araç ve gereçlere zarar verme, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı şeklindedir (Sarı, 2011: 65).

2.3.4. Performans Değerlendirme Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Performans, çalışanın görevini yerine getirmek için harcadığı tüm gayret sonucunda kazandığı başarı seviyesidir. Bir çalışanın performansının yüksek olması, sahip olduğu inanç ve değerler ile ve yenilik ve niteliklerine ilişkili olmaktadır. Çalışanın göstermiş olduğu performans sonrasında ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir (Kaya, 2013: 47).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin kuvveti konusunda farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Laffaldano ve Muchinsky (1985) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile performans arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Shore ve Martin (1989), hastane ve banka çalışanları ile yaptığı çalışmada, her iki grupta da, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu belirtmiştir (Shore ve Martin, 1989: 633). Yapılan diğer çalışmalarda, performans ile iş tatmin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Rageb ve diğerleri, 2013: 62; Babin ve Boles, 1996: 69; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 53). Tsai ve diğerlerinin (2010) tarafından yapılan çalışma da, iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde, çalışanın tatmininin mi performansı arttırdığı yoksa performansın mı çalışanın tatmin düzeyini arttırdığı konusu devam eden bir tartışma konusudur. Bu konuda iki zıt görüş bulunmaktadır. Birincisi, tatmin performansı yükseltmektedir. İşini severek yapan çalışan haliyle olarak performansı da yüksek olacaktır. İkincisi, performansın, çalışan tatmininin artışını sağlayacağını savunmaktadır. Çalışan yüksek performans gösterdiğinde bu durumun getiri ve faydaları çalışanın daha çok tatmin olmasını sağlayacaktır. Çünkü performansı yüksek olan çalışan daha çok ücret alabilmekte, daha çok övgü ve tanınma gibi olumlu yönde sonuçlar yaşayabilmektedir. Bunların yanı sıra bulunduğu pozisyondan daha üst pozisyonlara yükselebilecektir. Bunun sonucunda da çalışan ödüllendirilecektir (Keser, 2009: 118). İş tatmini ve performans arasındaki ilişki Şekil 4'deki gibidir.

Şekil 4: İş Tatmini-İş Performansı İlişkisi



Kaynak: Keser, 2009: 119

Performansın iş tatmini ile doğrudan artmaması performansın birçok farklı değişkenlerle bağlantısı ile açıklanabilmektedir. Bu etkenlere yazılı olmayan işyeri kuralları ve yapılan işlerin örgüt içindeki diğer işlere bağlı oluşu örnek verilebilir. Ancak iş tatmininin işe devamsızlığın ve çalışan devir oranının azalması ile güçlü bir ilişki olması nedeniyle örgütün genel performansına dolaylı olarak bir katkı yapmaktadır (Meriçöz, 2015: 41). Bu alanda yapılan araştırmalar, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin düşünüldüğü kadar basit olmadığını, sonuçların hemen görülemeyeceğini, çalışanın performansının; motivasyon, kişisel yetenekler, çalışma ortamının uygunluğu ve ödül gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Izgar, 2012: 109).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME MEMNUNİYETİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda örgütlerin yoğun rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğünü kazanmak için sahip oldukları en önemli kaynağın insan olduğu görüşü hâkimdir. Bu sebeple çalışanların örgüt ile ilgili tutum ve algıları örgüt için büyük öneme sahiptir. Örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin tarafsız ve dürüst olarak yapılması çalışanların verimliliğini artırmakta ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt ile ilgili tutum ve davranışları da olumlu yönde değişmektedir. Bunun yanı sıra bu tutum ve davranışlar çalışanın gerçek performansını da önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme memnuniyetinin gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde çalışanın performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Ayrıca çalışmada elde edilecek sonuçların, örgütlerde performans değerlendirme sistemlerini geliştirme aşamalarında yöneticilere yol göstermesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Performans değerlendirme birçok alanda araştırma konusu olmuştur. Bu araştırma kapsamında, öncelikle literatürde var olan çalışanın performansını ölçmeye yönelik performans değerlendirme sistemleri incelenmiştir.

Performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilişkisini ele alan birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanın performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkileri çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın genel modeli aşağıda belirtildiği gibidir (Şekil 5),

Şekil 5: Araştırma Modeli



Araştırma modeli çerçevesinde performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasında kurulan hipotezler şu şekildedir:

- H₁: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₂: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₃: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₄: Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₅: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₆: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₇: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₈: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₉: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H₁₀: Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₁₁: Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin içsel iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₁₂: Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₁₃: Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Performans değerlendirme memnuniyetinin çalışan davranışı üzerinde etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilmiştir. İstanbul’da gıda sektöründe faaliyet gösteren bu ithalatçı firma orta ölçekli bir firmadır. Firmada yaklaşık 350 çalışan bulunmaktadır. Ayrıca bu firmada 6 ayda bir olmak üzere, yılda 2 defa çalışanın performansını değerlendirmeye yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Yaklaşık 350 kişiye ulaştırılan anketlerden yalnız 160 tanesi yanıtlanmış ve analize dâhil edilmiştir. Yanıtlanmamış olan diğer anketlerinde çalışanların yoğun çalışmaları nedeniyle boş bırakıldığı belirtilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, çalışanın performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde etkileri ile ilgili verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu, ikinci bölümde “Performans Değerlendirme Memnuniyet” ölçeği, üçüncü bölümde “Örgütsel Bağlılık” ölçeği, dördüncü bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği ve beşinci bölümde “İş Tatmini” ölçeği kullanılmıştır.

3.3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Hazırlanan anketin bu kısmı çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işteki pozisyonu, meslekte çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve ücret gibi sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2.2. Performans Değerlendirme Memnuniyeti Ölçeği

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları memnuniyeti ölçmek için 4 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, İşleyen (2014) çalışmasında kullanılan memnuniyet ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğindedir. (1) “hiç

katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

3.3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen 18 maddelik üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe’ye Wasti tarafından (1999) uyarlanmıştır (Aka, 2017: 173). Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu, ikinci altı soru devam bağlılık boyutunu ve son altı soru ise normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir. Ölçek 5’li Likert tipi (1) “tamamen katılıyorum” (2) “Katılıyorum” (3) “kararsızım” (4) “katılmıyorum” (5) “tamamen katılmıyorum” şeklindedir. Ölçeğin Türkçesi için Kaya (2013) çalışmasından yararlanılmıştır.

3.3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla uyumlu, Vey ve Campbell (2004) ve Williams Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiş bir ölçektir. Ölçek “Diğerkamlık” (5 ifade), “Vicdanlılık” (3 ifade), “Nezakat” (3 ifade), “Sivil Erdem” (4 ifade), “Centilmenlik” (4 ifade) olmak üzere beş temel boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçek 5’li Likert tipi (1) “kesinlikle katılıyorum” (2) “katılmıyorum” (3) “kararsızım” (4) “katılıyorum” (5) “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir.

3.3.2.5. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmin ölçeği, 20 sorudan oluşan bir ölçektir. Cevaplar 5’li Likert tipi (1) “hiç memnun değilim” (2) “memnun değilim” (3) “kararsızım” (4) “memnunum” (5) “çok memnunum” şeklindedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği’nin orijinali D.J Weiss, R.V England ve L.H.Lofquist tarafından 1967 yılında 100 madde olarak geliştirilmiştir. Bu ölçek, Türkiye’de ilk defa bir lisansüstü çalışmada Boğaziçi Üniversitesinden Aslı Baycan tarafından 1985 yılında kullanılmıştır. Bu ölçekte iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini olarak sınıflandırılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 260).

Ölçekte bulunan 20 sorudan 12 soru ile içsel iş tatmini, 8 soru ile de dışsal iş tatmini ölçülmektedir. Ölçeğin; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ölçen iki alt boyutu vardır. İçsel iş tatminine ilişkin maddelerde başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme gibi işin içsel niteliğine ve çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Dışsal iş tatmininde ise örgüt politikası, denetim şekli, yönetici ve astlar ile ilgili

ilişkiler, iş yerine ilişkin çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresi ve çalışanların örgütle ilgili neler hissettikleri tespit edilmeye çalışılmaktadır (Erkuş ve diğerleri, 2011: 255).

3.3.3. Analiz Yöntemi

Verilerin analizi SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programında yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

3.3.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Gıda sektöründe faaliyet gösteren bu örgütte 350 çalışana anket ulaşılmış, fakat örgüt içerisindeki yoğunluk nedeniyle 160 çalışandan geri dönüş alınmış ve çalışmaya dâhil edilmiştir. Performans değerlendirme memnuniyetinin, çalışan davranışları üzerindeki etkisi sektörden sektöre değişebilmektedir. Bu nedenle araştırma, sadece İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren tek bir örgüt çalışanları üzerinde uygulandığı için tüm analiz sonuçları gıda sektörünü veya diğer sektörleri kapsayıcı nitelikte olmamaktadır.

3.4. Bulgular

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmada uygulanan ankette katılımcılara demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	22	13,8
Erkek	138	86,2
Toplam	160	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %13,8'i kadınlardan ve %86,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	65	40,6
Bekâr	95	59,4
Toplam	160	100

Tablo 2 araştırmaya katılanların medeni durumlarını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların %40,6'sı evli ve %59,4'ü bekârdır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
İlköğretim/Ortaöğretim	6	3,8
Lise ve dengi	41	25,6
Fakülte/Yüksekokul	103	64,4
Lisansüstü	10	6,2
Toplam	160	100

Tablo 3 katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımını göstermektedir. Tablo 3'e göre, araştırmaya katılanların %3,8'i ilköğretim/ortaöğretim mezunları, %25,6'sını lise ve dengi mezunları, %64,4'ünü fakülte/yüksekokul mezunları ve %10'unu lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (64,4) fakülte ve yüksekokul mezunu olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların İşteki Konumlarına Göre Dağılımları

İşteki Konum	N	%
Yönetici	7	4,4
Çalışan	153	95,6
Toplam	160	100

Tablo 4 katılımcıların işteki konumlarını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların % 4,4'ü yönetici ve %95,6'sı çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları

Aylık Gelir	N	%
1000-2000TL	73	45,6
2000-3000TL	55	34,4
3000-4000TL	20	12,5
4000-5000TL	4	2,5
5000TL ve üzeri	8	5
Toplam	160	100

Tablo 5 katılımcıların aylık gelir dağılımını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların aylık gelirlerinin %45,6'sı 1000-2000TL, %34,4'ü 2000-3000TL, %12,5'i 3000-4000TL, %2,5'i 4000-5000TL ve %5'i 5000TL ve üzeri aylık gelir almaktadırlar. Katılımcıların aylık gelir seviyelerine bakıldığında, büyük bölümünün 45,6'sını 1000-2000TL aylık gelir aldıkları görülmektedir. İkinci büyük gelir grubunu %34,4 ile 2000-3000TL arası gelire sahip olanlar olmaktadır.

3.4.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum değer, maksimum değer) ile güvenilirlikle ilgili sonuçlara yer verilmiştir. Bu sonuçlarla ilgili tablo 6'da elde edilen değerler gösterilmektedir.

Tablo 6: Ölçek Sorularına Verilen Cevaplarla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha Değerleri

Değişken	N	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Aralık	C.Alpha
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Boyutları						
Diğerkamlık	160	5	4,32	0,68	2-5	0,81
Vicdanlılık	160	3	3,36	0,91	1-7	0,63
Nezaket	160	3	4,42	0,90	1-5	0,91
Centilmenlik	160	4	3,86	0,79	1-5	0,64
Sivil Erdem	160	4	4,06	0,81	1-5	0,84
Örgütsel Bağlılık Boyutları						
Duygusal Bağlılık	160	6	3,91	0,86	1-5	0,91
Devam Bağlılığı	160	6	2,56	0,92	1-5	0,80
Normatif Bağlılık	160	6	3,38	0,61	1-5	0,65
İş Tatmini Boyutları						
İçsel Tatmini	160	12	3,81	0,61	2-5	0,88
Dışsal İş Tatmini	160	8	3,49	0,77	2-5	0,84
Genel İş Tatmini	160	20	3,68	0,63	2-5	0,92
Performans Değerlendirme Memnuniyeti	160	4	2,81	1,15	1-5	0,93

Tablo 6'ya görüldüğü üzere bütün ölçeklerden elde edilen güvenilirlik değerinin literatürde kabul edilen sınırlar içinde olduğu ve 0,63 ile 0,93 arasında değişmekte olduğu görülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010;124). Yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip nezaket boyutu; en düşük ortalama ise vicdanlılık boyutu olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık boyutlarından en yüksek ortalama

duygusal bağıllık boyutu; en düşük ortalama sahip olan boyut ise devam bağıllığı boyutu olarak bulunmuştur. Son olarakta, iş tatmini boyutlarından en yüksek ortalama içsel iş tatmini boyutu; en düşük ortalama dışsal iş tatmini boyutu olarak bulunmuştur.

3.4.3. Demografik Bulgular ile İlgili T-Testi ve Anova Analiz Sonuçları

Tablo 7 çalışanların cinsiyet durumuna göre performans değerlendirme memnuniyetlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermektedir. Araştırmada Tablo 7'a göre, çalışanların performans değerlendirme memnuniyetlerinin cinsiyete göre kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin T-Testi Değerleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Testi	
					T	p
Performans Değerlendirme Memnuniyeti	Kadın	22	2,80	,941	-,056	,956
	Erkek	138	2,81	1,18		

Tablo 8 çalışanların eğitim durumuna göre performans değerlendirme memnuniyetlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermektedir. Tablo 8'e göre, çalışanların performans değerlendirme memnuniyetinin eğitim durumuna göre lise ve dengi ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin T-Testi Değerleri

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	T Testi	
					T	p
Performans Değerlendirme Memnuniyeti	Lise ve dengi	47	2,84	1,129	,191	,859
	Üniversite	113	2,79	1,097		

Tablo 9 çalışanların aylık gelir durumuna göre performans değerlendirme memnuniyetlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını göstermektedir. Tablo 9'a göre, performans değerlendirme memnuniyetinin aylık gelire göre farklı miktarlarda aylık geliri olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9: Çalışanların Aylık Gelir Durumuna Göre Performans Değerlendirme Memnuniyetlerindeki Farklılıklarına İlişkin Anova Analiz Değerleri

	Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova Testi	
					F	p
Performans Değerlendirme Memnuniyeti	1000-2000TL	73	2,83	1,143	,034	,998
	2000-3000TL	55	2,79	1,286		
	3000-4000TL	20	2,81	1,091		
	4000-5000TL	4	2,81	,239		
	5000TL ve üzeri	8	2,69	,799		

3.4.4. Korelasyon Analiz Sonuçları

Tablo 10 performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini boyutları üzerindeki etkileri ile ilgili korelasyon değerlerini göstermektedir.

Buna göre, performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; performans değerlendirme memnuniyeti ile vicdanlılık boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,237$; $p<0,01$). Performans değerlendirme memnuniyeti ile centilmenlik boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($r=,310$; $p<0,01$). Performans memnuniyeti ile sivil erdem boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,255$; $p<0,01$). Genel olarak performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,252$; $p<0,01$). Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlığın diğerkâmlık ve nezaket boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Buna göre; performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık ve nezaket boyutu dışında, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; performans değerlendirme memnuniyeti ile duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=,400$; $p<0,01$). Ayrıca performans değerlendirme memnuniyeti ile normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,204$; $p<0,01$). Diğer taraftan performans değerlendirme memnuniyeti ile genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=,325$; $p<0,01$). Performans değerlendirme memnuniyeti ile devam bağlılığı boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Buna göre; performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık boyutlarından, devam bağlılığı boyutu dışında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; performans değerlendirme memnuniyeti ile içsel iş tatmini boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,508$; $p<0,01$). Performans değerlendirme memnuniyeti ile dışsal iş tatmin boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,640$; $p<0,01$). Performans değerlendirme memnuniyet ile genel iş tatmini arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,607$; $p<0,01$). Buna göre; performans değerlendirme memnuniyeti ile içsel ve dışsal iş tatmini ile genel iş tatmin boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görölmektedir.



Tablo 10: Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranış ve İş Tatmini Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Diğerkâmlık	1													
2. Vicdanlılık	,614**	1												
3. Nezaket	,689**	,619**	1											
4. Centilmenlik	,482**	,653**	,603**	1										
5. Sivil Erdem	,569**	,591**	,521**	,594**	1									
6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,825**	,838**	,827**	,810**	,806**	1								
7. Duygusal Bağlılık	,352**	,403**	,269**	,427**	,410**	,556**	1							
8. Devam Bağlılığı	,042	,029	-,135	-,084	-,010	-,034	,239**	1						
9. Normatif Bağlılık	,312**	,247**	,174**	,248**	,240**	,302**	,457**	,431**	1					
10. Örgütsel Bağlılık	,293**	,289**	,118	,243**	,270**	,300**	,748**	,764**	,770**	1				
11. İçsel İş Tatmini	,238**	,292**	,205**	,289**	,288**	,320**	,368**	-,016	,190*	,231**	1			
12. Dışsal İş Tatmini	,179*	,250**	,117	,335**	,272**	,283**	,460**	,097	,272**	,359**	,749**	1		
13. Genel İş Tatmini	,255**	,292**	,176*	,331**	,300**	,324**	,438**	,038	,243**	,309**	,946**	,923**	1	
14. Performans Değerlendirme Memnuniyeti	,093	,237**	,140	,310**	,255**	,252**	,400**	,132	,204**	,325**	,508**	,640**	,607**	1

*p<0,05 /**p<0,01

3.4.5. Regresyon Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu aşamasında çalışanın performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Performans Değerlendirme Memnuniyetinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken: Performans Değerlendirme Memnuniyeti				
	Beta	T	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Boyutları					
Diğerkâmlık	,055	1,173	,09	,02	1,377
Vicdanlılık	,187	3,068**	,06	,05	9,411**
Nezaket	,110	1,782	,02	,01	3,174
Centilmenlik	,210	4,098**	,10	,09	16,791**
Sivil Erdem	,179	3,319**	,07	,06	11,018**
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,144	3,274**	,06	,05	10,719**
Örgütsel Bağlılık Boyutları					
Duygusal Bağlılık	,299	5,487**	,16	,15	30,112**
Devam Bağlılığı	,105	1,670	,02	,01	2,788
Normatif Bağlılık	,108	2,620**	,04	,03	6,865**
Genel Bağlılık	,171	4,317**	,11	,10	18,636**
İş Tatmini Boyutları					
İçsel İş Tatmini	,269	7,410**	,26	,25	54,910**
Dışsal İş Tatmini	,427	10,464**	,41	,40	109,498**
Genel İş Tatmini	,332	9,603**	,37	,36	92,222**

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 11 performans değerlendirme memnuniyetinin, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarını gösterilmektedir.

Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında; regresyon analizi sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (p<0,05). Duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %16'sının performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş R²=,16). F testine göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır

(F=30,112). Bu sonuca göre, “H₁: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Literatürde performans değerlendirme memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak doğrudan olmasa da dolaylı olarak duygusal bağlılık ile çalışanın gerçek performansı ile ilgili çalışmalar tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalarda, duygusal bağlılık ve performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Chen ve Francesco, 2003; Qaisar ve diğerleri, 2011; Öneği, 2014; Cichy ve diğerleri, 2009; Şentürk ve Tekin, 2015; Meyer ve diğerleri, 2002). Yapılan diğer çalışmalarda performansı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Şentürk ve Tekin, 2015; Çerçi, 2013; Şeker, 2011).

Ancak, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı boyutu arasında istatistikler olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonucuna göre, “H₂: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu konu ile ilgili çalışma literatürde tespit edilememiştir. Ancak dolaylı olarak devam bağlılığı boyutu ile çalışan performans üzerinde etkisi ile ilgili çalışmalar bulunmuştur. Devam bağlılığı ile çalışan performans üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar Meyer ve diğerleri (2002) ve Preston ve Brown (2004) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Yapılan diğer araştırmalarda ise, çalışanın gerçek performansı ile devam bağlılığı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Suliman ve Iles, 2000; Özutku, 2008; Öneği, 2014; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017; Qaisar ve diğerleri, 2011).

Regresyon analiz sonucunda, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Normatif bağlılık boyutundaki değişimin %36'sının performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=,36$). Bu analiz sonucuna göre, “H₃: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme memnuniyeti ile normatif bağlılık boyutu arasında ilişkiyi inceleyen çalışma tespit edilememiştir. Literatürde doğrudan olmasa da dolaylı olarak normatif bağlılık boyutu ile performans arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Bu konu ile ilgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında, performans ile normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Preston ve Brown, 2004; Meyer ve diğerleri, 2002; Qaisar ve diğerleri, 2011; Suliman ve Iles, 2000; Öneği, 2014). Ancak yapılan diğer çalışmalarda, performans ile normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Çerçi, 2013; Şentürk ve Tekin, 2015).

Ayrıca regresyon analizi sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin genel örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). F testine göre bu model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 18,636$). Örgütsel bağlılıktaki değişimin %10'unun performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 10$). Analiz sonucuna göre, “H₄: Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde performans değerlendirme memnuniyet ile genel örgütsel bağlılık üzerine etkisini doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak dolaylı olarak genel örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında, çalışan performansı ile genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Çınar ve Yeşil, 2015; Erdirençelebi ve Yazgan, 2017; Preston ve Brown, 2004; Syauta, 2012).

Genel olarak değerlendirildiğinde performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak performans değerlendirme memnuniyetin devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranış boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucunda performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$). Analiz sonucuna göre, “H₅: Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Literatürde doğrudan olarak performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar tespit edilememiştir. Ancak dolaylı olarak diğerkâmlık boyutu ile çalışanın gerçek performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu konuda literatürdeki yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışan performansı ile diğerkâmlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kılınç, 2012; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Diefendorff ve diğerleri, 2002; Carmeli ve Josman, 2006; Allen ve Rush, 1998). Ancak Aksoy (2012) tarafından yapılan çalışmada, performans ile diğerkâmlık boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ancak yapılan regresyon analiz sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Buna göre vicdanlılık boyutundaki değişimin %5'inin performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 5$). F testine göre bu model 0,01 düzeyinde anlamlıdır

($F=9.411$). Bu sonuca göre, “ H_6 : Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasındaki ilişki ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu konudaki çalışmalara bakıldığında, performans değerlendirme memnuniyeti ile vicdanlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Şehitoğlu, 2010; Bulut, 2011). Ayrıca literatürde çalışanın gerçek performansı ile vicdanlılık boyutu yapılan çalışmalar da bulunmuştur. Bu çalışmalara bakıldığında, performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan vicdanlılık boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Miao, 2011; Kılınç, 2012; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Diefendorff ve diğerleri, 2002).

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde de anlamlı bir etki bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu analiz sonucuna göre, “ H_7 : Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

Literatürde performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiştir. Bu konu ile ilgili Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada, performans değerlendirme memnuniyeti ile nezaket boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanın performans ile nezaket boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da tespit edilmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında, performans ile nezaket boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Şehitoğlu, 2010; Diefendorff ve diğerleri, 2002). Ancak, Kılınç (2012) ve Mio (2011) tarafından yapılan çalışmalarda, performans ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ancak regresyon analiz sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre, F testine göre bu model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F=16,791$). Centilmenlik boyutundaki değişimin %9’u performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2=,09$). Bu sonuca göre, “ H_8 : Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde doğrudan olarak performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasındaki ilişki ile ilgili çalışma tespit edilememiştir. Ancak dolaylı olarak centilmenlik boyutu ile çalışanın gerçek performans arasındaki ilişkiyi inceleyen

alışmalar bulunmuştur. Yapılan araştırmalara bakıldığında, performans ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bulut, 2012; Podsakoff ve MacKenzie, 1997b; Diefendorff ve diğlerleri, 2002; Podsakoff ve MacKenzie, 1994a).

Ayrıca regresyon analiz sonucuna bakıldığında, performans değlerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde de anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görölmektedir ($p < 0,05$). F testine göre bu model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 11,018$). Sivil erdem boyutundaki değışmenin %6'sının performans değlerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,06$). Analiz sonucuna göre, “ H_9 : Performans değlerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde performans değlerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ile ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, performans değlerlendirme memnuniyeti ile sivil erdem boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Şehitoğlu, 2010; Bulut, 2011). Ayrıca literatürde doğrudan olmasa da dolaylı olarak sivil erdem boyutu ile çalışanın gerçek performans arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, performans ile sivil erdem boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Podsakoff ve MacKenzie, 1997b; Kılınç, 2012; Podsakoff ve MacKenzie, 1994a; Miao, 2011; Diefendorff ve diğlerleri, 2002).

Performans değlerlendirme memnuniyetinin genel örgütsel vatandaşlık davranış üzerindeki etkisinin de olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görölmektedir ($p < 0,05$). F testine göre bu model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 10,719$). Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değışmenin %5'inin performans değlerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,05$). Analiz sonucuna göre, “ H_{10} : Performans değlerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde performans değlerlendirme memnuniyeti ile genel örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiştir. Bu konu ile ilgili Çavuş ve Develi (2015) tarafından yapılan çalışmada, performans değlerlendirme memnuniyeti ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir bulunamamıştır. Ayrıca dolaylı olarak literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanın gerçek performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara tespit edilmiştir. Bu çalışmalara bakıldığında, performans ile örgütsel vatandaşlık davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Aksoy, 2012; Bozkurt, 2011; Kılınç, 2012; Podsakoff ve diğlerleri, 1997).

Genel olarak bakıldığında, performans değerlendirme memnuniyetinin, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak performans değerlendirme memnuniyetinin diğerkâmlık ve nezaket boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Regresyon analizi sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisiyle ilgili sonuçlara bakıldığında, içsel iş tatmin üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. ($p < 0,05$). İçsel iş tatmini boyutundaki değişimin %25'inin performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,25$). F testine göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 54,910$). Yapılan analiz sonucuna göre, “ H_{11} : Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin içsel iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde doğrudan olarak performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmininin içsel iş tatmini boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma tespit edilememiştir. Ancak dolaylı olarak literatürde iş tatmininin içsel iş tatmini boyutu ile çalışanın gerçek performans arasındaki ilişkiyi incelen çalışmalar bulunmuştur. Literatürdeki bu çalışmalara bakıldığında, performans ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Koca, 2017; Yılmaz, 2015).

Ayrıca yapılan regresyon analiz sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin dışsal iş tatmini üzerinde de olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Dışsal iş tatmini boyutundaki değişimin %40'inin performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,40$). F testine göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 109,498$). Yapılan analiz sonucuna göre, “ H_{12} : Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde doğrudan olmasa da dolaylı olarak performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmininin dışsal iş tatmini boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma tespit edilememiştir. Literatürdeki bu çalışmalara bakıldığında, performans ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Koca, 2017; Yılmaz, 2015).

Bunun yanı sıra regresyon analiz sonucuna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin, genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). F testine göre model 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 92,222$). Genel iş tatminindeki değişimin %36'sını performans değerlendirme memnuniyeti tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = ,36$). Bu analiz sonucuna göre, “ H_{13} : Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel iş tatmini boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde performans değerlendirme memnuniyeti ile genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sınırlı sayıda tespit edilmiştir. Turhan (2010) tarafından yapılan çalışmada, performans değerlendirme memnuniyeti ile genel iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra literatürde dolaylı olarak çalışanın gerçek performansı ile genel iş tatmin arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma tespit edilmiştir. Literatürdeki bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, genel iş tatmin ile performans arasında pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilendiği tespit edilmiştir (Shore ve Martin, 1989; Carmeli ve Freund, 2004; Rageb ve diğerleri, 2013; Kale, 2015; Gül ve diğerleri, 2008; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Akkoç ve diğerleri, 2012; Nergiz ve Yılmaz, 2016; Koç ve diğerleri, 2009; Öneği, 2014; Meriçöz, 2015; Wagner ve LePine, 1999; Bagozzi, 1980; Elçi ve diğerleri, 2007; Gürbüz ve diğerleri, 2010; Vries ve diğerleri, 2006; Hochwarter, 1999; Babin ve Boles, 1996). Yapılan diğer çalışmalara bakıldığında ise, genel iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Crossman ve Abou-Zaki, 2003; Kalkavan, 2014; Tsia ve diğerleri, 2010).

SONUÇ

Çalışanların performansı, örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Bu nedenle çalışanların performansı, örgütlerdeki yöneticiler açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü, örgütteki çalışanların performanslarının güçlü veya zayıf olması örgütü de etkileyecektir. Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sistemi ve sonuçları hakkındaki memnuniyetinin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak bu tutum ve davranışlar çalışanın gerçek performansını da etkilemektedir.

Araştırmada, gıda sektöründe faaliyet gösteren ithalatçı bir firmadaki çalışanların performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda ileri sürülen hipotezler doğrultusunda elde edilen sonuçlar ise aşağıda özetlenmiştir.

Günümüz iş hayatında örgütler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve karlarını maksimize edebilmek için biçimsel iş gereklerinin ötesinde davranış sergileyerek örgütün performansına katkı sağlayan çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmişlerdir. Bu bağlamda, çalışanların verimlilik ve performansını artırmak için örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini örgütün etkililiği için çok önemlidir.

Çalışmada, gıda sektöründeki çalışanların performans memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ankete toplamda 350 kişi katılımcı sayısı olarak belirlenmiştir. Ancak anket süresi içerisinde örgütte iş yoğunluğu nedeniyle toplam 160 çalışan çalışmaya dâhil olmuştur.

Hipotezlerin kabul veya red sonuçları Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12: Hipotezlerin Kabul ve Red Sonuçları

HİPOTEZLER		KABUL	RED
H ₁ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₂ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		RED
H ₃ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₄ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₅ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		RED
H ₆ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₇ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		RED
H ₈ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₉ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₁₀ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₁₁ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin içsel iş tatmin boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₁₂ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin dışsal iş tatmin boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	
H ₁₃ :	Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel iş tatmin boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL	

Bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı boyutu üzerinde istatistikler olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer alt boyutu olan vicdanlılık boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer alt boyutu olan sivil erdem boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.
- Yapılan çalışmada, performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin içsel iş tatmini boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.
- Yapılan çalışmada, performans değerlendirme memnuniyetinin, iş tatmininin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.
- Performans değerlendirme memnuniyetinin, genel iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Genel olarak analiz sonuçları dikkate alındığında, gıda sektöründe faaliyet gösteren ithalatçı bir firmadaki çalışanların performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutu ve genel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu, centilmenlik boyutu ve sivil erdem boyutu ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı etkisi bulunurken, diğerkâmlık ve nezaket boyutu arasında anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Performans değerlendirme memnuniyeti ile içsel, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.

Görüldüğü üzere, örgütlerde performans değerlendirme sisteminin adil olarak yapılması çalışanın tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, çalışanın verimlilik ve performansını artırmak için, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgütün etkililiği için çok önemlidir. Performans değerlendirme memnuniyetinin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmin düzeyine etkisini ölçmeye yönelik bu çalışmanın, literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca gelecekte farklı sektörlerde de yapılan çalışmalara da önemli katkılar sağlaması amaçlanmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adıgüzel, Orhan ve Keklik, Belma (2011), “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (29), 306-307.
- Ahmadov, Fariz ve Memmedova, Gülşen (2016), “Azerbaycan’da Yöneticilerin Yerel Örgütlerde Örgütsel Bağlılık Üzerinde İzledikleri Stratejiler Üzerinde Analiz”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, CİEP Özel Sayısı, 175.
- Aka, Bahattin (2017), **Kamu ve Özel Sektörlerde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakanat, Tahsin (2009), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdoğan, Asuman ve Demirtaş, Özgür (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat Örgütünde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (1), 49-71.
- Akkaya, Ayça Gamze (2015), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkoş, İrfan ve diğerleri (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 19 (1), 105-135.
- Aksoy, Seval (2012), **Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, Erdem (2010), **Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerinde Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, Ayşe Nur (2013), **Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Al, Ali Doğan (2016), **Kısmi Zamanlı Çalışanlarla Tam Zamanlı Çalışanların Çalışansel Performans Düzeylerinde İş Tatmininin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Aameri, Ahmed S. (2000), “Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses”, **Saudi Medical Journal**, 21 (6), 531-535.
- Alipour, Ferhad ve Monfared, Masumeh K. (2015), “Examining the Relationship between Job Stress and Organizational Commitment Among Nurses of Hospitals”, **Patient Safety & Quality Improvement Journal**, 3(4), 277-280.
- Allen, Tammy D. ve Rush, Michael C.(1998), “The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, 83(2), 247-260.
- Altan, Güner (2015), **Türk Bankacılık Sektöründe Çalışansel Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altaş, Sabiha Sevinç ve Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2015), “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29 (3), 421-439.
- Altay, Arzu (2015), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıngöz, Mehmet ve diğerleri (2011), “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama Örgütleri Üzerine Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi**, 287-288.
- Altunışık, Remzi ve diğerleri (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları**, 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Yayınları.
- Ardıç, Kadir ve diğerleri (2009), “360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Daire Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 42-44.
- Argon, Türkan ve Eren, Altan (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Akşit Aşık, Nuran (2010), “Çalışanların İş Tatminunu Etkileyen Çalışansel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, (467), 36-39.
- Ateş, Zeki (2004), **Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Babin, Barry J. ve Boles, James S. (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", **Journal of Retailing**, 72(1), 57-75.
- Bagozzi, Richard P. (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", **Journal of Marketing**, 44, 65-77.
- Bahar, Emre (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi", emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html (E.T:02.12.2016).
- Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan (2003a), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 (1), 105-113.
- _____ (2003b), "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10 (2), 78-81.
- Baltacı, Furkan ve diğerleri (2014), "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (2), 65.
- Barksdale, Kevin ve Werner, Joh M. (2001), "Managerial Ratings Of In-Role Behaviors, And Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship", **Journal Of Business Research**, 51(2), 145-155.
- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H.Nejat ve Şeşen Harun (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 61(4), 87-88.
- Bayraktaroğlu, Gamze (2012), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, Levent (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, (59), 125-139.
- _____ (2006), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 60 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, (62), 53-56.

- Baysan, Murat (2004), **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş Tasarımı Teknikleri: Kara Havacılık Komutanlığında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bhatti, Misbah Hayat ve diğerleri (2016), “Relationship Job Stress and Organizational Commitment: An Empirical Study of Banking Sector”, **E3 Journal of Business Management and Economic**, 7(1), 29-37.
- Bingöl, Dursun (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8.Baskı, (yayıneri) Beta Yayınları.
- Boylu, Yasin ve diğerleri (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 44(511), 56-59.
- Boztemir, İsmail (2011), **Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalarda Varyasyon Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozturt, Öznur ve Yurt, İrfan (2013), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 11(22), 124.
- Buluç, Bekir (2008), “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6(4), 571-602.
- Bulut Ş., Merve (2011), **İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, Zeki Atıl (2004), “Örgütlerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, **Mevzuat Dergisi**, 7(79), <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (E.T:17.12.2016).
- Bülbül, Aslıhan (2013), **Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, Ümit (2010), **Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme ve Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canman, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları.
- Carmeli, Abraham ve Freund, Anad (2004), “Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation”, **International Journal of Organizational Theory and Behavior**, 6(4), 289-309.

- Carmeli, Abraham ve Josman Zvi E. (2006), "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Human Performance**, 19(4), 403-419.
- Cellat, Tolga (2015), **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hekimlerin İş Tatminine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım Hüseyin (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 7 (1),
- Chen, Zhen Xiong ve Francesco Anne Marie (2003), "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62(3), 490-510.
- Cicei, Cristiana Catalina (2012), "Occupational Stress and Organizational Commitment in Romanian Public Organizations", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 33, 1077-1081.
- Cichy, Ronald F. ve diğerleri (2009), "The Relationship Between Organizational Commitment and Contextual Performance Among Private Clup Leaders", **International Journal of Hospitality Management**, 28(1), 53-62.
- Crossman, Alf ve Abou-Zaki, Bassem (2003), "Job Satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", **Journal of Managerial Psychology**, 18(4), 368-376.
- Çalışkan, Zekeriya (2005), "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", **Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları**, 9-18.
- Çarıkçı, İlker H. ve Oksay, Aygen (2004), "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 159.
- Çelik, Adnan ve diğerleri (2014), "Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği", **KSÜ İİBF Dergisi**, 4(2), 159-169.
- Çerçi, Soner (2013), **İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinel, Emine (2008), **Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çetinkaya, Melek ve Çimenci, Sevcen (2014), "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), 247.

- Çınar, Ömer ve Yeşil, Salih (2016), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Destegın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, Online, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijsser>, 2(1), 349-369.
- Çiftçi, Birgül (2007), “Kariyer Planlama”, Dolgun Uğur (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (167-198), Bursa: Ekin Kitapevi.
- Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 292-294.
- Demirel, Yavuz ve Geçgel, Selin (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), **Yönetimde Çalışan ve Örgüt Odaklı Davranışlar** içinde (309-327), Bursa: Ekin Yayınları.
- Deniz, Volkan (2014), **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıktaki Rolü: Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dere, Nazif (2014), **İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diefendorff, James M. ve diğerleri (2002), “Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality In Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 23, 93-108.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (29), 50-55.
- Doğrul, Mehmet Ali (2013), **Afyonkarahisar Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu’nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, Meral ve diğerleri (2007), “Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach”, **Total Quality Management**, 18(3), 285-302.
- Emre, Gamze (2016), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firması Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erdem, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (2), 67.
- Erdirençelebi, Meral ve Yazgan, A. Elif (2017), “Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22(2), 267-284.
- Eren, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, Ahmet ve diğerleri (2011), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(1), 245-270.
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan (2010), “Örgütsel Bağlılık”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** içinde (1-16), Bursa: Ekin Yayınları.
- Ertürk, Ramazan (2014), **Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Franek, Marek ve Vecera Jakub (2008), “Personal Characteristics and Job Satisfaction”, **Ekonomika A Management**, 4, 63-7.
- Gale, Bayram (2010), **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Garcia-Bernal Javier ve diğerleri (2005), “Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences”, **Women in Management Journal**, 20(4), 286-287.
- Gökdemir, Duygu (2016), **Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Griffin, Marie L. ve diğerleri (2010), “Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and The Burnout of Correctional Staff”, **Criminal Justice and Behavior**, 37(2), 239-255.
- Güçlü, Hatice (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, Hasan ve diğerleri (2008), “İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 20, 1-11.

- Gümüştekin, Eren ve diğerleri (2010), “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Örgüt ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 5-12.
- Gündoğdu, Tamer (2009), **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güner, Ahmet Reşat (2007), **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2), 54-56.
- Gürbüz, Sait ve diğerleri (2010), “İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(1), 69-76.
- Gürkan, Güney Çetin (2006), **Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürlek, Fidan (2015), **Maarif Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hacıhasanoğlu, Tansel ve Karaca, Nevran (2014), “Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(4), 153-170.
- Harun, Haryanni ve diğerleri (2014), “Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress among Offshore Oil and Gas Platform Employees”, **Asian Social Science**, 10(11), 28-32.
- Helvacı, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1-2), 160-167.
- Hochwarter, Wayne A. ve diğerleri (1999), “Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition”, **Journal of Vocational Behavior**, 54, 296-313.
- Hoş, Canan ve Oksay, Aygen (2015), “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20 (4), 2-11.
- Ivancevich, John, M. (2001), **Human Resource Management**, 8.Baskı, Boston: McGraw-Hill.

- Izgar, Hüseyin (2012), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3.Baskı, Eğitim Yayınları.
- Gültekin İnce, Buket (2014), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, (Çev.Özkara, Belkıs), 6.Baskı, Ankara: Akademik Yayıncılık.
- İşleyen, Muammer (2014), **Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İzgi, Caner (2013), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel Örgütlerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2010), **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, 12.Baskı, İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kale, Emine (2015), “Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracılık Rolü”, **Uluslararası İktisat ve İdari İncelemeler Dergisi**, 7(14), 103-119.
- Kalkavan, Selma (2014), **Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, Derya (2008b), **Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel Örgütlerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kara, Derya (2010a), “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel Örgütlerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 1 (1), 89-90.
- Karacaoğlu, Korhan ve Güney, Y. Soner (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, **Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(34), 139.
- Kaya, Nilay (2013), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Uğur (2009), **İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi (2009), “Otel Örgütleri İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel Örgütlerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5(2), 25-26.

- Keser, Aşkın (2009), **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Ekin Yayınları.
- Kılıç, Server (2011), **Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, Erhan (2012), **Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kıraç, Esmâ (2012), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koca, Serdar (2017), **Futbol Hakemlerini Strese İten Faktörler, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Koç ve diğerleri (2009), “Öğretmenlerin İş Tatmin Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28, 13-22.
- Koç, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211.
- Köroğlu, Özlem (2011), **İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, Sevinç ve diğerleri (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20), 1-19.
- Kurt, Esra, Firdevs (2007), **Akademisyenlerin Performans Değerlendirmesinin Araştırılması ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuswibowo, Christian (2012), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, Thomas W. ve diğerleri (2004), “The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover”, **Academy of Management Journal**, 47(5), 711-722.

- Loi, Raymond ve diğerleri (2006), “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 101-120.
- Mammadova, İlahı (2013), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.
- Meriçöz, Serhan (2015), **Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, John P. ve Parfyonova, Natalya M. (2010), “Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Reconceptualization”, **Human Resource Management Review**, 20, 283-294.
- Meyer, P. John ve Allen, Natalie J. (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, (1), 73-74.
- Meyer, P. John ve diğerleri (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents Correlates, and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Miao, Ren-Tao (2011), “Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China”, **Institute of Behavioral and Applied Management**, 105-127, RT Miao - Journal of Behavioral and Applied Management, 2011 - search.proquest.com (E.T: 08.03.2018).
- Nergiz, Ebru ve Yılmaz, Fatih (2016), “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış Örgütü Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14, 50-78.
- Noe, Raymond A. ve diğerleri (2004), **Fundamentals Of Human Resource Management**, Boston, Mass: McGraw-Hill Irwin Publications.
- Oral, Nurdan (2012), **Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öneği, Merve (2014), **Otel Örgütlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Özaydın, Mehmet Merve ve Özdemir, Ömer (2014), “Çalışanlarda Çalışansel Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **Örgüt Araştırmalar Dergisi**, 6(1), 225-260.
- Özcan, Gökçe Tuğba (2015), **Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, Özlem (2011), **Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerinde Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Lütfiye ve diğerleri (2016), “Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 7(15), 59-69.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi.
- Özler, Derya Ergun (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa: Beta Yayınları.
- Öztekin, Zafer Savaş (2008), **Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Yüksel ve Alkış, Hüseyin (2011), “Konaklama Örgütlerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(14), 440.
- Öztürkci, Nizamettin (2015), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özutku, Hatice (2008), “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi Örgüt Fakültesi Dergisi**, 37(2), 79-97.
- Pehlivan, Bülent (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Maliye Dergisi**, (154), 171-187.
- Pelit, Elbeyi ve Öztürk, Yüksel (2010), “Otel Örgütleri İşgörenlerinin İş Tatmin Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel Örgütleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Örgüt Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 43-72.
- Petty, Gregory ve diğerleri (2005), “Job Satisfaction Among Employees of A Youth Development Organizational”, **Child & Youth Care Forum**, 34(1), 1-92.

- Pınar, Bilgehan (2012), **İş Tasarımı Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Podsakoff, Philip M., ve MacKenzie, Scott B. (1994a), “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, Philip M., ve MacKenzie, Scott B. (1997b), “İmpact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Rewiev and Suggestion for Future Research”, **Human Performance**, 10(2), 133-151.
- Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008), “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 143-164.
- Preston, Jennifer Bright ve Brown, William A. (2004), “Commitment and Performance of Nonprofit Board Members”, **Nonprofit Management and Leadership**, 15(2), 221-238.
- Pugliesi, Karen (1999), “The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being”, **Motivation and Emotion**, 23(2), 125-154.
- Qaisar, Muhammad Usman ve diğerleri (2012), “Exploring Effect of Organizatonal Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, 3(11), 249-255.
- Rageb, Mohamed A. ve diğerleri (2013), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance As A Mediator Between Role Stressors and Turnover Intentions A Study from an Egyptian Cultular Perspective”, **The Business and Management Review**, 3(2), 51-73.
- Randal, Marjorie L. ve diğerleri (1999), “Organizational Politics and Organizational Support As Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 20(2), 159-174.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Saldamlı, Asım (2000), “Otel Örgütlerinde stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(6), 288-203.
- Sarı, Seda (2011), **Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Tatminu Arasındaki İlişkiler (Bankacılık Sektörü Antalya Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, Can, Şadi ve Yıldız, Leyla, Müge (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Seçkin, Zeliha (2011), “Örgütsel Bağlılık”, Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel (Ed.), **Yönetimde Çalışan ve Örgüt Odaklı Davranışlar** içinde (345-363), Bursa: Ekin Yayınları.

- Seyhan, Merve (2004), **Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, Ferudun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1), 323-328.
- Shore, Lynn McFarlane ve Martin Harry J. (1989), “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, **Human Relations**, 42(7), 625-638.
- Sığrı, Ünal ve Gürbüz, Sait (2013), **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Silah, Mehmet (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Snell, Scott ve Bohlander, George (2007), **Human Resource Management**, 6.Baskı, Mason. OH: Thomson.
- Sönmez, Mustafa (2017), **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş’de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi.
- Suliman, Abubakr ve Iles, Paul (2000), “Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, 15(5), 407-426.
- Sun, H. Özlem (2002), **İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Syauta, Jack Henry ve diğerleri (2012), “The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)”, **International Journal of Business and Management Invention**, 1(1), 69-76.
- Şahin, Ali (2003), “Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi**, 145-146.
- Şahin, Hasan (2014), **Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Yasin (2010), **Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şehitoğlu, Yasin ve Zehir, Cemal (2010), “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, **Amme İdare Dergisi**, 43(3), 87-110.
- Şeker, Mustafa (2011), **Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, Bilal (2015), **360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, Faruk Kerem ve Tekin, Yasemin (2015), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği”, **Uluslararası Alanya Örgüt Fakültesi Dergisi**, 7(2), 195-206.
- Şimsek, Tuğçe ve Sökmen, Alptekin (2016), “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(3), 606-620.
- Taş, Özlem (2012), **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Tatminini Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 37-46.
- Tavas, Bekir ve Tekiner, Mehmet Ali (2016), “ İş Tatmini Düzeylerinin Çalışanların Demografik Yapıları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Polis Teşkilatı Örneği”, **International Journal Of Eurasia Social Sciences**, 7(22), 15-207.
- Tekingündüz, Sabahattin (2012), **Örgütsel Bağlılıkları Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tevrüz, Suna ve diğerleri (2012), **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 3.Baskı, Yer: Nobel Yayınları.
- Tezcan, Adnan (2012), **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama: Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tor, Serhat Sefa (2011), **Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tsai, Ming-Chun ve diğerkleri (2010), “Drivers of Hospitality Industry Employees’ Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance”, **African Journal of Business Management**, 4(18), 4118-4134.
- Turan, Mehmet ve Parsak, Gülşah (2011), “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(2), 1-20.
- Turhan, Işıl (2010), **Performans Değerlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnalı, Didem (2013), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerinde Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, Hasan (2014), **Örgütsel Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar)**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayınları.
- Türk, Fatih (2016), **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, Cavide ve diğerkleri (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Uygur, Akyay (2007), “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 73-76.
- Uygur, Akyay ve Sümerli Sarıgül, Sevgi (2015), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim Sistemi”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (33), 192-198.
- Üçüncü, Kemal (2016), “İş Tatmini ve Motivasyon,” 1-67, aves.ktu.edu.tr/ImageOfByte.aspx?Resim=8&SSNO=97&USER=4049 (E.T: 12.03.2017).
- Vries, Reinout E. De ve diğerkleri (2006), “Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Sytles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs”, **Communication Research**, 33(2), 115-135.
- Vur, Emine (2014), **Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hemşireleri Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wagner, John A. ve LePine, Jeffrey A. (1999), “Effects of Participation on Performance and Satisfaction: Additional Meta- Analytic Evidence”, **Psychological Reports**, 84, 719-725.
- Yelboğa, Atilla (2007), “Çalışansel Demografik Değişkenlerin İş Tatmini İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 1-18.

- Yıldırım, Gülsüm (2015), **Radyoloji Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Sebahattin (2014), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, Çiğdem (2012), **Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ferhat ve Ünsar, Sinan (2007), “Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kullanım Alanları”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(1), 37-49.
- Yücel, İlhami ve Demirel, Yavuz (2012), “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, (23), 19-48.
- Yücel, İlhami ve Koçak, Daimi (2014), “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(2), 50-53.
- Zeynel, Esra ve Çarıkçı, İlker H (2015), “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(3), 219.



EKLER

Değerli Katılımcılar,

Bu anket formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanan "Performans Değerlendirme Memnuniyetinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Uygulama" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket formunda çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileriniz, ikinci bölümde örgütsel bağlılık soruları, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışa soruları, dördüncü bölümde iş tatmini soruları, beşinci ve son bölümde ise çalışmanın performansıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Anket soruların vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonucu bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle tüm ifadeleri dikkatle okuyup sizin için en uygun olanı işaretlemenizi ve cevapsız soru bırakmanızı rica ederim. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Sevinç Aytaş

1. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER
2. 1.Yaşınız:
3. ()
4. 2.Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek
5. 3.Medeni Durumunuz: ☐Evli ☐Bekar
6. 4.Eğitim Durumunuz:
7. ☐İlköğretim/Ortaöğretim ☐Lise ve dengi
8. ☐Fakülte/Yüksekokul ☐Lisansüstü ☐Herhangi bir okul bitirmemek
9. 5.Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz:
10. ☐Yönetici ☐Çalışan
11. 6.İş hayatınızdaki toplam çalışma süreniz:
12. ()
13. 7.Şuan çalışmakta olduğunuz firmadaki çalışma süreniz:
14. ()
15. 8.Aylık gelir düzeyiniz,TL,
16. ☐1000-2000 ☐2000-3000 ☐3000-4000 ☐4000-5000 ☐5000 ve daha yukarı

2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler iş ortamındaki duygu ve düşüncelerinizi anlamaya yöneliktir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadeleri dikkatli okumaz ve size uygun gelen şıkta "(X)" şeklinde işaretlemenizdir.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Tarafızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.					
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.					
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7.Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8.Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı duyarım.					
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11.Birlikte görev yaptığı diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret gösteririm.					
12.Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.					
13.Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14.Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kırgınlık duymam.					
15.Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.					

16.Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundurulurum.					
17.Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18.Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
19.Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

3.BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olan kutucuğa "X" işareti koyunuz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Çalışmakta olduğum kurumda zaman geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissediyorum.					
3.Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
4.Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
5.Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6.Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
7.Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.					
8.İstesem de şu an da çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor geliyor.					
9.Şu an da çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.					
10.Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünemiyorum.					
11.Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12.Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkanım sınırlı olur.					
13.Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
14.Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15.Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi güçlü hissederim.					
16.Çalıştığım kurum sadakat gösterecek bir kurumdur.					
17.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmam.					
18.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

4. BÖLÜM İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz size en uygun seçeneği "X" işareti koyarak belirtmenizdir.	Çok Memnunuz	Memnunuz	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim değilim
1.Beni her zaman meşgul etmesinden.					
2.Tek başıma çalışmama imkan vermesinden.					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkan vermesinden.					
4.Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden.					
5.Yöneticimin astlarını idare tarzından.					
6.Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden.					
7.Vicdaruma uygun şeyler yapabilme olanağının olmasından.					
8.Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından.					
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından.					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından.					
11.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından.					
12.İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından.					
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten.					
14.İş de terfi olanağının olmasından.					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden.					
16.Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden.					
17.Çalışma şartlarından.					

18.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmalarından.					
19.Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden.					
20.Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden.					

5. BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Bu bölümde çalıştığınız kuruluşta uygulanan performans değerlendirme yönteminin değerlendirmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra bu ifadenin çalıştığınız kuruluşta var olan duruma ne derece uygun olduğunu düşünerek, aşağıdaki 5 cevaptan birini işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.Örgütümüzde uygulanan performans değerlendirme yönteminden genel olarak memnunuz.					
2.Örgütümüzde uygulanan performans değerlendirme yöntemi genel olarak yeterlidir.					
3.Örgütümüzde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.					
4.Örgütümüzde uygulanan performans değerlendirme yöntemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

Sevinç AYTAŞ, 29.09.1991 tarihinde Trabzon ilinde doğdu. 2005 yılında Hacıahmetoğlu İlköğretim Okulu'nu; 2008 yılında Taşhan Lisesini; 2014 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi; Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nü bitirdi. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

AYTAŞ, bekâr olup İngilizce bilmektedir.