

**T.C.
Niğde Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE KAYSERİ EĞİTİM
VE ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Mustafa ŞEKER**

2011-Niğde

**T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE KAYSERİ EĞİTİM
VE ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Mustafa ŞEKER**

**Danışman
Yrd. Doç Dr. İbrahim YALÇIN**

2011-NİĞDE

ONAY SAYFASI

Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN danışmanlığında MUSTAFA ŞEKER tarafından hazırlanan "Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim Ve Araştırması Hastanesi'nde Bir Uygulama" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

27.04.2011

JÜRİ :

Danışman : Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN
Oye : Doç. Dr. Fatih YÜCEL
Oye : Yrd. Doç. Dr. Ömer DEMİNER



ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Selen DOĞAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin arttırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık son yıllarda işletmeler için önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık göstergeleri, bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümde, işgören performansı ile ilgili kavramlar, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin yararları araştırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, kişiliğin temel özellikleri ve araştırmada kullanılan beş faktör kişilik modeli incelenerek; kişilik özellikleri ile iş performansı ve performans ile işgören bağlılığı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise kurulan hipotezlere göre kişilik özellikleri, örgütsel bağlılık ve İşgören performansı arasındaki ilişkiler Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi uygulaması ile araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik Özellikleri, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Boyutları, İşgören Performansı,

ABSTRACT

Participation of employees in the business organization and organizational commitment, which increases the effectiveness of the organization in general, have recently become more important. Organizational commitment has positive effects on the worker performance.

In the first part of our research, we have discussed the term of organizational commitment, indicators of organizational commitment, factors affecting the commitment and possible means to improve the organizational commitment.

We have focused on the terminology about the worker performance, methods of performance evaluation and benefits of evaluating the performance in the second part of our study.

In the third part of the study, by analyzing five factor personality models chosen for our study and basic features of personality, we have tried to determine the relationship between performance and worker commitment and between personality and work performance.

In the fourth part of the study, we have assessed the relationships between hypothesized personalities, organizational commitment and worker performance through our implementation at Kayseri Training and Research Hospital.

Key Words: Personality Traits, Organisational Commitment, Extensions of Organisational Commitment, Employee Performance

ÖNSÖZ

Tezimin konusunun belirlenmesi ve yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen görüş ve önerileri ile beni sürekli destekleyen değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN'a, ayrıca kıymetli Hocalarım Yrd. Doç. Dr. Murat AKIN'a, Yrd. Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ'ye, Doç. Dr. Azzem ÖZKAN'a, Doç. Dr. Murat TÜRK'e, Prof. Dr. Selen DOĞAN'a ve özellikle tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen, seçim süreci dolayısıyla danışmanlığımı bırakmak zorunda kalan, eski danışmanım Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın araştırma kısmında benden yardımını ve desteğini esirgemeyen ve anket çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan bütün çalışma arkadaşlarıma, yaşadığım tüm sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşan, daima yanımda olduklarını hissettiğim aileme, özellikle 8 yaşındaki kızım Zeynep Bengü ŞEKER'e, teşekkürü borç bilirim.

Niğde, Mart, 2011

Mustafa ŞEKER

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|------|
| ONAY SAYFASI | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖNSÖZ | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| TABLolar LİSTESİ | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

| | |
|--|----|
| 1.1. Örgütsel Bağlılık | 4 |
| 1.1.1. Duygusal Bağlılık | 5 |
| 1.1.2. Devamlılık Bağlılığı | 7 |
| 1.1.3. Normatif Bağlılık | 8 |
| 1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Değişkenler | 11 |
| 1.2.1. Bireysel Değişkenler | 11 |
| 1.2.2. İş ve Role İlişkin Değişkenler | 11 |
| 1.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler | 11 |
| 1.2.4. Örgüt Yapısına İlişkin Değişkenler | 12 |
| 1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri | 12 |
| 1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme | 12 |
| 1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme | 13 |
| 1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma | 13 |
| 1.3.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme | 13 |
| 1.3.5. İçselleştirme | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.3.6. Kişisel Faktörler | 14 |
| 1.3.6. 1. İş Beklentileri | 15 |
| 1.3.6. 2. Psikolojik Sözleşme | 15 |
| 1.3.6.3. Kişisel Özellikler..... | 15 |
| 1.3.7. Örgütsel Faktörler | 16 |
| 1.3.8. Örgüt Dışı Faktörler | 16 |
| 1.3.8. 1. Profesyonellik | 16 |
| 1.3.8. 2. Yeni İş Bulma Olanakları..... | 16 |
| 1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları..... | 17 |
| 1.4.1. Bağlılık ve Performans..... | 17 |
| 1.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık..... | 17 |
| 1.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma | 18 |
| 1.5. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Bağlılığı Kavramı | 18 |
| 1.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi | 23 |

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 2. Performans Kavramı ve Performans Değerleme..... | 25 |
| 2.1. Performans Değerlemenin Faydaları..... | 30 |
| 2.2. Performans Değerleme Yöntemleri..... | 31 |
| 2.2.1. Grafik Ölçüm Yöntemi. | 32 |
| 2.2.2. Kritik Olay Yöntemi | 32 |
| 2.2.3. Zorunlu Seçim Yöntemi..... | 33 |
| 2.2.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler | 34 |
| 2.2.5. Kıyaslama Yöntemleri | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.2.6. Sıralama Yöntemi..... | 34 |
| 2.2.7. Alternatif Sıralama Yöntemi..... | 35 |
| 2.2.8. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi | 35 |
| 2.2.9. 360 Derece Değerleme Yöntemi..... | 35 |
| 2.3. Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar | 37 |
| 2.3.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar..... | 37 |
| 2.3.2. Aşırı Hoşgörülü ve Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar..... | 38 |
| 2.3.3. Merkezi Eğilim Hataları..... | 38 |
| 2.3.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları..... | 39 |
| 2.3.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma Hataları | 39 |
| 2.3.6. Baskın Özellik | 39 |
| 2.3.7. Tek Yönlü Ölçüm..... | 39 |
| 2.3.8. Tarafli Ölçüm..... | 40 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.1. Kişilik Kavramı..... | 41 |
| 3.2. Kişilik Tanımları | 42 |
| 3.3. Kişilik Özellikleri..... | 45 |
| 3.4. Beş Faktör Kişilik Modeli | 46 |
| 3.4.1. Sorumluluk..... | 47 |
| 3.4.2. Uyumluluk | 48 |
| 3.4.3. Duygusal Denge..... | 48 |
| 3.4.4. Açıklık..... | 49 |
| 3.4.5. Dışa Dönüklük | 50 |

| | |
|--|----|
| 3,5. Kişilik Özellikleri ve iş Performans İlişkisi | 51 |
| 3,6. Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişki | 54 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ve KAYSERİ EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR UYGULAMA

| | |
|---|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 57 |
| 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları..... | 58 |
| 4.3.Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi..... | 58 |
| 4.4.Araştırmanın Hipotezi ve Modeli | 59 |
| 4.5. Araştırmanın Bulguları ve Veri Analizleri..... | 60 |
| 4.5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri | 61 |
| 4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler | 62 |
| 4.5.3. Regresyon Analizi..... | 74 |
| 4.5.4. Kolerasyon Analiz..... | 76 |
| 4.5.5. Farklılık Testi (Anova)..... | 78 |
| | |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 80 |
| KAYNAKÇA..... | 85 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo-1 Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı | 61 |
| Tablo-2 Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi | 61 |
| Tablo-3 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı | 61 |
| Tablo-4 Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu | 62 |
| Tablo-5 Araştırmaya Katılanların Kadro Durumu | 62 |
| Tablo-6 Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu | 62 |
| Tablo-7 Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu-Cinsiyet Dağılımı | 62 |
| Tablo-8 Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi-Cinsiyet Dağılımı | 63 |
| Tablo-9 Araştırmaya Katılanların Kadro-Cinsiyet Dağılımı | 63 |
| Tablo-10 Araştırmaya Katılanların Kadro-Eğitim Durumu Dağılımı | 63 |
| Tablo-11 Araştırmaya Katılanların Kadro-Yaş Dağılımı | 64 |
| Tablo-12 Araştırmaya Katılanların Kadro-Çalışma Süresi Dağılımı | 64 |
| Tablo-13 Kurumda Kendini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmeye İlişkin Dağılım | 65 |
| Tablo-14 Kuruma Duygusal Yönden Bağlı Hissetmeye İlişkin Dağılım | 66 |
| Tablo-15 Çalışılan Pozisyonun Uygunluk Algısına Yönelik Dağılım..... | 66 |
| Tablo-16 Kuruma Sadakat Hissine Yönelik Dağılım | 67 |
| Tablo-17 Çalışılan Kurumun Çalışanın Çevresindeki İmajına İlişkin Dağılım..... | 67 |
| Tablo-18 Emekli Oluncaya Kadar Mevcut Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin Dağılım | 67 |
| Tablo-19 Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmeye İlişkin Dağılım..... | 68 |
| Tablo-20 Kurumdan Ayrılınması Durumundaki Duygusal Duruma İlişkin Dağılım | 68 |

| | |
|---|----|
| Tablo-21 Kurumdan Ayrılınması Durumunda Çalışanın Hayatını Etkileme Durumuna İlişkin Dağılım | 69 |
| Tablo-22 Kurumda Kalmak İçin Zorunluluk Hissetme Durumuna İlişkin Dağılım | 69 |
| Tablo-23 Kurumda Kalmak İçin Zorunluluk Hissetme Durumuna İlişkin Dağılım | 70 |
| Tablo-24 Kurumdan Ayrıldığı Zamanda Suçluluk Hissetmeye İlişkin Dağılım | 70 |
| Tablo-25 Kurumda Algılanan İşbirliği ve Dayanışmaya İlişkin Dağılım..... | 70 |
| Tablo-26 Çalışma Pozisyonu Değişmediği Taktirde Başka Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin Dağılım..... | 71 |
| Tablo-27 Verilen Görevi Tam Zamanında Yapma Durumuna İlişkin Dağılım..... | 71 |
| Tablo-28 İş Hedeflerine Ulaşma Durumuna İlişkin Dağılım..... | 72 |
| Tablo-29 Çalışan Tarafından Sunulan Hizmetin Kurum Kalite Standardına Göre Dağılımı | 72 |
| Tablo-30 Karşılaşılan Problemlerin Çalışan Tarafından Çözülmesi Durumuna İlişkin Dağılımı | 73 |
| Tablo-31 Uygulanan Anketin Tamamı İçin Güvenirlik Testi | 73 |
| Tablo-32 Örgütsel Bağlılık İçin Güvenirlik Testi | 73 |
| Tablo-33 İşgören Performansı İçin Güvenirlik Testi | 73 |
| Tablo-34 Kişilik Özellikleri İçin Güvenirlik Testi | 74 |
| Tablo-35 Regresyon Modeli Özeti (Bağlılık-Performans) | 74 |
| Tablo-36 Regresyon Analiz Katsayıları Tablosu (Bağlılık-Performans) | 74 |
| Tablo-37 Regresyon Modeli Özeti (Kişilik-Performans) | 75 |
| Tablo-38 Regresyon Analiz Katsayıları Tablosu (Kişilik-Performans)..... | 75 |
| Tablo-39 Regresyon Modeli Özeti (Kişilik Öz.-Performans)..... | 76 |
| Tablo-40 Regresyon Analizini Anova Testi | 76 |
| Tablo-41 Regresyon Analiz Katsayıları Tablosu (Bağlılık-Kişilik-Performans) .. | 76 |
| Tablo-42 Korelasyon Analizi..... | 77 |

| | |
|----------------------------|----|
| Tablo-73 Anova Testi | 78 |
|----------------------------|----|

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil-1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı | 6 |
| Şekil -2 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli | 11 |
| Şekil-3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 14 |
| Şekil-4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 21 |
| Şekil-5 Zorunlu Dağılım Yöntemi | 34 |
| Şekil-6 Araştırmanın Modeli..... | 59 |

GİRİŞ

İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan işletmeler girdi-çıkı ilişkileriyle bağlı oldukları çevre ile etkileşim halindedirler. Örgütlerin yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür. “Değişmeyen tek şeyin değişim” olduğu günümüzde değişim, hem insanlar, hem örgütler hem de toplumların hayatlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur.

Değişim, farklı zamanlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bir takım ihtiyaçlar sonucu bazen kendiliğinden oluşan bazen de planlanarak yapılan değişimler söz konusudur. Bazı değişimler çok fazla rahatsızlık vermez, örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak fark edilmeden ortaya çıkabilir. Bazı değişimlerse örgütsel yaşamı ve dolayısıyla bireyin yaşamını çok derinden etkileyebilir ve kalıcı değişiklikler oluşturabilir.

Kişilerin ya da örgütlerin değişim esnasında karşılaştıkları durumları izah etmek için tek başına bir bilimsel disiplin yeterli olamamaktadır. Çalışma hayatında sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi pek çok disiplin iç içe geçmiştir. İnsan, iş ve örgüt ilişkisini inceleyen disiplinler giderek daha fazla birbirine yakınlaşmaktadır ve ortak araştırma alanları giderek artmaktadır. İş görenin örgüt içindeki durumu, görevleri, örgütten beklentileri veya örgütün iş görenden beklentileri, iş görenin iş yerinde kalma isteğinin devamlılığı gibi konular farklı bilimsel disiplinlerin ortak araştırma alanlarından bir kaçını teşkil etmektedir.

Günümüzde yasadışı ve her şeyi olumsuzlaştırıcı, kısıtlayıcı yönetim ve yönetici tarzı demode olurken, katılımcılığa, ürün, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim tipi arzulanmaktadır (Batlaş, 2000:117). Bireylerin "yöneten" ve "yönetilen" gibi tek taraflı bir etkilenme

yerine, karşılıklı bir etkileşim içinde oldukları anlayışı yaygınlık kazanmaktadır. Bahsedilen yaklaşım kapsamında, liderlik/yöneticilik sorumluluğu almış bireylerin, insan davranışlarının oluşumuyla ilgili temel bilgi donanımına veya iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılığın önemi ve örgütsel bağlılık ile İşgören bağlılığı kavramları incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümde, işgören performansı ile ilgili kavramlar, performans değerlemenin faydaları, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar araştırılmıştır. Kişiliğin temel özellikleri ve araştırmada kullanılan beş faktör kişilik modeli incelenerek; kişilik özellikleri ile iş performansı ve performans ile işgören bağlılığı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise kurulan hipotezlere göre kişilik özellikleri, örgütsel bağlılık ve İşgören performansı arasındaki ilişkiler Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi uygulaması ile araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Rekabet ve yaratıcılığa yön veren bir kültür yapısının işletmeye kazandırılması, insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Taklit edilebilen temel yetenekler, sahip olunan rekabet üstünlüğünün kaybolmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rekabet ve yaratıcılığı özendirici değerlerin işletmede hissedilmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 297).

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur (Dinçer, 1998: 226). Kişiler kendilerini toplum içerisinde belirli rolleri üstlenmiş olarak bulurlar. Rol, ayırt edici, belirli, bir toplumsal konum etrafında toplanmış kalıplardır. Esasen kişiye toplumsallığını da veren onun oynadığı rollerdir. Toplumsal rol, bir kişinin ne yaptığını gösteren işlevsel ve dinamik bir kavramdır. Statü ise bu rolün önemine verilen değerdir (Tezcan, 1991: 51). İnsanlar, durumsal özellikleri göz önünde bulundurup gereken sosyal güç kaynağını kullanan yönetici üç davranış biçimiyle karşı karşıya kalır. Bu davranışlar, itaat, örgütsel bağlılık ve direnme davranışlarıdır (Yukl,1989).

Bağlanma, bireyler arasında yer alan olumlu duygularla yüklü ilişki (Cüceloğlu, 2010: 578); “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır (Ergun, 1975: 97).

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Atay, 2006: 55).

1. Örgüte bağlılık,

2. Mesleğe bağlılık,

3. İşe bağlılık: İşe etkin şekilde katılım, işi yaşamın merkezi olarak görmesi, işi kendine özsaygının temeli olarak algılaması ve kendini iş performansı ile tanımlaması,

4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık.

5. Yönetime bağlılık (Atay, 2006: 57–58).

1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis ve Newstrom, 1989: 179). Mowday, Porter ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlanmıştır. Bu düşünce, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (kişilik), örgütün lehinde yatırım çabalarına isteklilik (katılım) ve örgüt içinde üyeleri tutan önemli bağlar (bağlılık) olarak üç değişkene dayanmaktadır. Örgüt içinde aktif rol almayı isteyen organizasyon üyeleri, beklenenin üzerinde katkıya hazırdırlar. Bu da çalışanların kararlara katılmasını sağlayan bir yapı ile mümkün olmaktadır (Bogler ve Somech, 2004: 279). Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile bağlılık, sadakat ve kişiliğinin bir ilişkisini ifade etmekle kalmayıp (Dewettinck vd., 2003: 9) aynı zamanda bireyin belirli bir örgüt ile girdiği bağlılığın ve kimlik birliğinin birleşik gücünü ifade eder (Leong vd., 1996: 1345-1361). Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı, iş deneyimleri, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkilediğini göstermiştir. Örgüt içinde oluşturulan yapı ve kültür çalışanların örgüte bağlılıklarında önem arz etmektedir. Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı

duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerden olmaktadır (Avolio vd., 2004: 952-953). Duygu tabanlı bir görünümü olan örgütsel bağlılık, örgütte işgörenlerin ortak değer ve duygularını (Eisenberg vd, 1990: 51)ve çalışanların örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini (Schermerhorn ve diğerleri, 1994: 144) ifade eder. Örgütsel bağlılık kavramı ile çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ile örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu (Robbins, 1998:143, Clark,1959: 849) incelenir.

Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 21). Bir çalışanın `bir organizasyon için ek bir bütün olarak, iş ahlakı ciro gibi taahhüt diğer formları farklıdır. kariyer bağlılık, işe bağlılık ve sendikaya bağlılığı hangi sırasıyla, değer, kariyer, iş ve sendika odaklanmış (Baker, 2000: 42).

Örgüt literatüründe bağlılığa yönelik iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş; Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın (1974) çalışmalarını kapsar ve bağlılık, davranışsal bir durum olarak açıklanır. Buna göre bağlılık, bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesi ve katılmasının gücü olarak tanımlanır. İkinci görüş ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlenmesi ve eylem durduğunda bu yatırımları yitireceği ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir organizasyonda kalma eğilimi olarak bağlılık ele alınmaktadır. Side-bets yaklaşımı olarak ifade edilen bu görüş, örgüt ve üyeleri arasındaki katkı sağlayan işlemlerin bir çıktısı olarak bağlılıktır (Varona, 1996: 115). Meyer ve Allen'in (1997) geliştirdiği modelde, bağlılık üç düzeyde incelenmektedir:

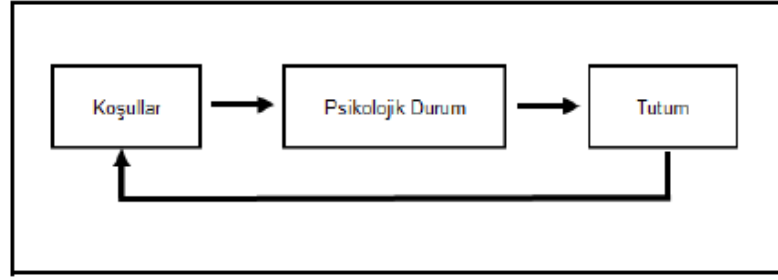
1.1.1. Duygusal Bağlılık:

Örgüte ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelişir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Meyer ve Allen (1997) bu bağlılık türünün kişinin kendisini

örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır. Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir.

Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151)

Şekil-1: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen (1991: 63)

Çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Yıldırım, 2002: 56).

Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. (Çetin, 2004: 95)

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak

istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 227).

Allen ve Meyer (1990: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

1) İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.

2) Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.

3) Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.

4) Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.

5) Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

6) Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

7) Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin tevsik edilmesi.

8) Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

9) Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

1.1.2. Devamlılık Bağlılığı:

Bir organizasyon içinde kalmak için isteklilik olarak tanımlanır. Devamlılık bağlılığı, birlikte çalışanların yakın ilişkileri, emeklilik yatırımları, belli bir organizasyonda yıllarca çalışarak kazanılmış iş deneyimleri gibi devredilemeyen personel yatırımları yüzünden pek çok fayda sağlamaktadır. Bir kişinin işten ayrılması ve yeni bir çalışanın bulunması çok yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Ugboro vd., 2000: 235-236). Rasyonel bağlılık veya algılanan bağlılık olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491). Devamlılık bağlılığı,

çalışan bir örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 40).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır (Meyer ve Allen, 1990: 719).

Allen ve Meyer (1990: 18), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri Şu şekilde sıralamıştır:

1) Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.

2) Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.

3) Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.

4) Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda basta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.

5) Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

1.1.3. Normatif Bağlılık:

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999: 71). Bireylerin örgütsel hedef ve çıkarlara uygun davranmada, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri (Wiener, 1982: 421) olan normatif bağlılık; çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990: 17-18; Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Meyer vd, 1993: 538-555). Normatif bağlılıktaki

zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağıllık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43).

Örgüte bağıllık ile pek çok kişisel değişken arasında ve rol yapısı ve iş özelliklerinden örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağıllık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, ise devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş doyumu ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağıllıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 194; Yıldırım, 2002: 34–67).

Her üç bağıllık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağıllık da (İnce ve Gül, 2005: 42–43);

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993: 539), bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağıllık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağıllık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yasayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır.

Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağıllığın bir nedeni de, işe bağıllık olabilir. Çünkü işe bağıllık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok

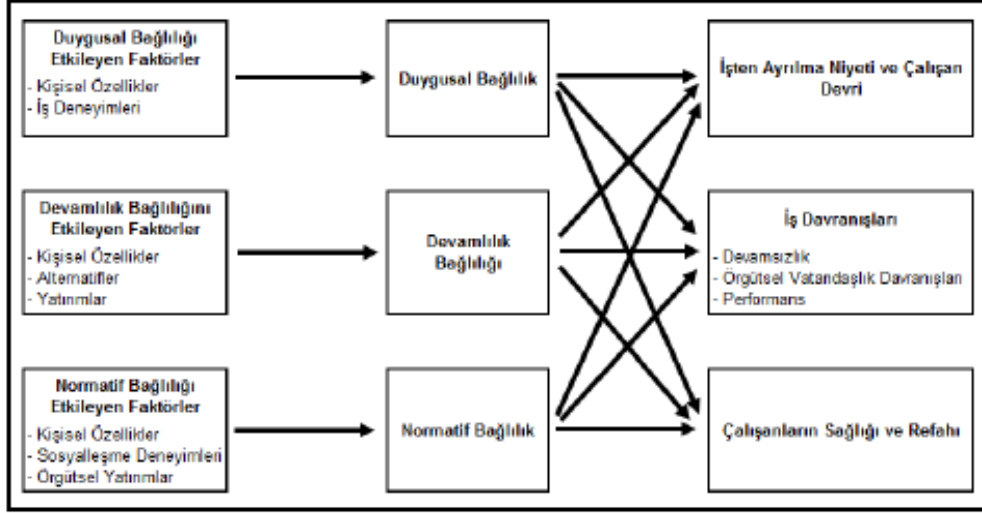
değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Çalışanların duydukları kurumsal bağlılık; kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, başka bir deyişle "prososyal örgütsel davranışlar" ile ilişkilidir. Bu tür davranışlar; bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Özsoy, 2004: 15).

Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2003: 159).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 63).

Şekil-2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd (2002: 22)

1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Değişkenler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler, literatürde dört başlık altında incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 111–112);

1.2.1. Bireysel Değişkenler: Demografik değişkenler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi. İş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

1.2.2. İş ve Role İlişkin Değişkenler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatı da bu değişkenlere ilave edilebilir.

1.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler: Sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından

belirlenmiştir. Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu değişken grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici değişken ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindedir.

1.2.4. Örgüt Yapısına İlişkin Değişkenler: Örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu değişken grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86) Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bazı kriterler mevcuttur. Bu kriterler aşağıda kısaca incelenecektir.

1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005: 9).

Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır.

Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10).

1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru isleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir.

1.3.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır.

Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Bir gruba üyelik, insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine

yardımcı olmakta, bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997: 118–120). Örgütsel kimlik, örgüt için oluşturduğu imajla başkalarının aklında yer edinir. Başkalarının gözünde yaratılan olumlu imaj, örgüt üyelerinin de bu değerle bütünleşmesini sağlar. Çalışan, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir (Başyigit, 2006: 67).

1.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir. İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11).

Şekil-3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

| Kişisel Faktörler | Örgütsel Faktörler | Örgüt Dışı Faktörler |
|---|--|---|
| 1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 3- Kişisel Özellikler | 1- İşin niteliği ve önemi 2- Yönetim 3- Ücret 4- Gözetim 5- Örgütsel kültür 6- Örgütsel adalet 7- Örgütsel ödüller 8- Takım çalışması 9- Örgütün bulunduğu sektörün durumu | 1- Yeni iş olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik oranı 4- Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5- Sektörün durumu |

Kaynak: Norrthcraft ve Neale (1990: 471)

1.3.6. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel

amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.6. 1. İş beklentileri

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992: 541). Bir çalışanın işe baslarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993: 85).

1.3.6. 2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir (İnce ve Gül, 2005: 60-61; McDonald ve Makin, 2000: 84). Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Örgütün ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006: 78-80).

1.3.6.3. Kişisel Özellikler

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi bireysel nitelikteki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin kapsamına, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenler girmektedir.

1.3.7. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; isin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, is grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, ise odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Glisson ve Durick, 1988: 67; Northcraft ve Neale, 1990: 472). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar, örgütsel faktörlere rol belirsizliği, is güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem (Gaertner ve Nollen, 1989: 977), ücret adaleti ve denetim ilişkilerini (Fukami ve Larson, 1984: 367) de eklemektedirler.

1.3.8. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden sadece profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

1.3.8. 1. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84). Davranış bilimciler, özellikle de sosyologlar, uzun zamandan beri profesyonellik ve örgütsel çatışma kavramları üzerinde çalışmaktadırlar. Çünkü profesyonellik ve örgütsel çatışmanın örgütsel bağlılık ve performans gibi çeşitli is çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (Shafer, 2002: 263).

Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak is tatmini ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995: 812).

1.3.8. 2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bir kişinin ise başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları,

sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Araştırmacılar arasında, yeni is bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Balay (2000: 67).

Yeni is bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni is bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, isten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni is bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005: 86)

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü iliksiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; is değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Becker ve diğerleri, 1996: 464-466; İnce ve Gül, 2005: 94; Wiener, 1982: 419).

1.4.1. Bağlılık ve Performans

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett ve diğerleri, 1996: 477).

1.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Mathieu ve Zajac (1990: 184), örgüte bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların ise devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu

belirtmişlerdir. Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar (Angle ve Perry, 1981: 1-14) da bulunmaktadır. Örneğin, Tsui ve arkadaşları (1992: 555), devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir

1.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Yağcı (2003: 39) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

1.5. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Bağlılığı Kavramı

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur (Dinçer, 1998: 226).

Rekabet ve yaratıcılığa yön veren bir kültür yapısının işletmeye kazandırılması, insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Taklit edilebilen temel yetenekler, sahip olunan rekabet üstünlüğünün kaybolmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rekabet ve yaratıcılığı özendirici değerlerin işletmede hissedilmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 297). Bu değerler örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt kültürü ise örgüt tarihinin bir fonksiyonu olup bilişsel bir bileşendir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3), işletmedeki tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan, bu konuda yaratılan norm ve standartlar ile işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan belirli bir değerler sistemidir. Örgüt kültürü, bulunduğu örgütteki üyeler için bir üst kimliktir. Bu üst kimlik, çalışanlarda işletmenin amaçlarının elde edilmesine yönelik bir sorumluluk yaratmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:295).

Dolayısıyla, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerini örgüt üyelerince paylaşılan algıları içerir (Balay, 2000:143) ve örgüt üyelerinin işletmelerini, statülerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacı ile gerçekleştirdikleri iletişimin sonucudur (Doğan, 2007: 93).

Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce, v.d., 2006: 460).

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir.

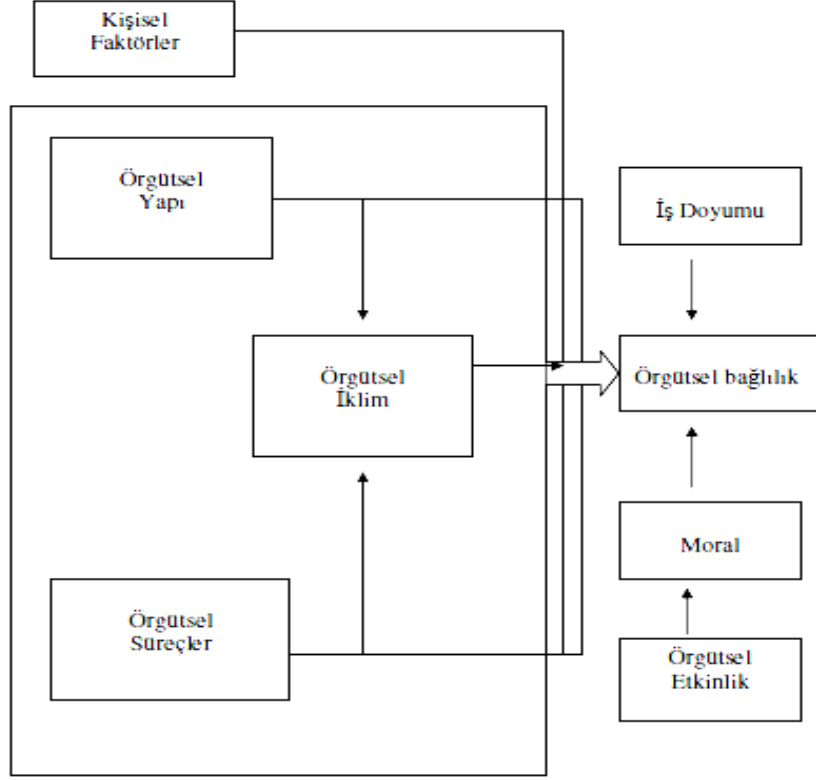
Uygulamalı araştırmalar personel güçlendirme ile çalışanların sadakati ve ya bağlılığı arasında pozitif ilişkiyi desteklemiştir (Doğan, 2006:163). Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçlendirmektedir. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli

araştırmacılar Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlanmıştır. Fakat örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır.

Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004: 2).

O'Reilley ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Çalışan ve kurum arasındaki bu psikolojik bağ ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme adı verilen üç ayrı süreç seklini alabilmektedir. Uyum, çalışanların, kurumda sergilenen tutum ve davranışları, paylaşılan inançlardan dolayı değil, karşılık beklentilerinden ötürü kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bu aşamada bireyin örneğin ödeme, ilerleme gibi ödülleri kazanma amacı vardır. Örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemlerle bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Yani örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Özdeşleşme boyutunda ise çalışan, tatmin edici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için kurumsal tutum ve davranışları benimser. Birey, kurumun bir üyesi olmaktan dolayı gurur duyabilir ve kurumun değerlerine ve başarılarına saygı gösterebilir. İçselleştirmede ise çalışan ile kurumun değerleri artık birbiri ile uyumlu hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar, örgütün ve bireyin değerlerinin birbirleri ile uyumlu olması durumunda, çalışanların daha da mutlu olduklarını ve kurumla olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüklerini göstermektedir (Balay, 2000: 95-101). Bu durum Şekil-4'de gösterilmiştir.

Şekil-4: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Hatice Necla KELEŞ (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmaların Yapılan Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Konya, s.68

İşlevsel olarak örgütsel bağlılık faktörlerinin genel olarak üç grupta ele alınabilir (Balay, 2000: 166):

1. Kişisel-demografik faktörler: Yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, iş başarımı, ailenin sosyo-ekonomik statüsü stat, iş güvenliği, kişisel yatırımlar gibi.
2. Örgütsel-görevsel faktörler: Örgüt iklimi, örgütün çevre ile uyumu, örgütsel otorite, kaynak yetersizliği, örgütsel güvenilirlik gibi.
3. Durumsal faktörler: Kişilerin örgütsel uyumluk yönelimi, örgütsel adalet dağıtımı ve örgütsel kararlara bireylerin katılım durumu vs.

Bağlılığın en önemli öğelerinden olan iş doyumu/iş tatmini kavramı, çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali, sahip

olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz, işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum, işine karşı tutumu, işine karşı tutumunun bir sonucu, işine karşı duygusal tepkileri olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, çalışanın iş doyum düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını gösterir. Çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentileri elbette ki önem derecesi açısından farklılaşabilir ancak göz önünde bulundurulması gereken çalışanın karşılanmış ihtiyaçlarının görece olarak fazlalığının iş doyum düzeyini artıracak olduğudur.(Efeoğlu, 2006: 27)

İş tatmini çalışanları motive etmeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktördür. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Çünkü tatmin olmuş bir çalışanın motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, örgütte bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş kazalarının, iş şikâyetlerinin, stresin, çatışmanın ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar iş başında görünmelerine rağmen tam kapasite ile çalışmamaktadırlar.

İş tatminini etkileyen pek çok sonuç bulmak, çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, iş tatmini genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir. Unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Tatmini etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiğidir. şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında tatmin de yüksek olacaktır (Kök, 2006: 201).

İş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır. Ancak araştırmalar bu etkileri göz ardı ederek genellikle örgütsel etkileri üzerinde durmakta ve aşağıdaki sonuçlara dikkat çekmektedir.

- İşe gitmede isteksizlik
- İşten ayrılma
- İşten uzaklaşma isteği
- İşbirliği sağlayamama
- Yetersizlik duygusu
- İsabetsiz kararlar
- İş miktar ve kalitesindeki düşüklük

Bu sonuçlar günümüz rekabet koşullarında çalışanların rekabette üstünlük gücünü oluşturduğu şeklindeki bilgiyle birlikte değerlendirildiğinde, örgütler iş tatminsizliğinin gelecek için ciddi bir sorun olduğunu daha iyi algılayacaklardır (Kök, 2006:297).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Araştırmalar, bağlılığın yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce vd., 2006: 460-461)

Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Çünkü çalışanların problem üreten

değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994: 3).

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996: 14). Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan çalışanların beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltacak, stres ve tükenmişliğe yol açacaktır (Cohen, 1996: 494).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 465).

Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin, isten ayrılma nedeni olarak is doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması gerekir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı kavramlarının bir ifadesi olarak değerlendirilmesi ve bu durumun kurumun etkinliğinin yararlı bir göstergesi olduğu dikkati çekilmelidir. (Boylu ve ark., 2007).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olanların işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar, örgütün rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunurlar. Bu durum da örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırır (Cengiz, 2000:513-514).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

Organizasyonlarda bireysel katılımı destekleyen, performansa dayalı, adil bir ödül sisteminin varlığı çalışan bağlılığını, güçlendirmeyi, iş tatminini, yaratıcılığı artırırken, işten ayrılma niyetini azaltacak böylece işletmeler için kritik öneme sahip çalışanların şirkette kalmasını sağlayacaktır. Organizasyonlarda çalışanlar için belirlenmiş yüksek performans standartlarının olmasının başarıya motivasyonunu arttırdığı yapılan araştırmalar neticesinde bulgulanmıştır. Ayrıca, örgüt içinde yaşanan çatışmaların başarı ile yönetilmesi güçlendirmeyi ve performansı etkileyen bir diğer özelliktir (Litwin ve Stringer, 1974:56-57).

2. Performans Kavramı ve Performans Değerleme

Performans düzeyi, büyük ölçüde her insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Ancak genellikle ise almada ve yükseltmede dikkatler, kişinin yeteneklerine ve özelliklerine yönelmekte, inanç ve değerlere daha az önem verilmektedir. Bir kişi, ise girerken birtakım beklentilere sahiptir. Bu beklentilerini karşıladığında iş tatmini, moral ve motivasyonu artmaktadır. Bu doğrultuda çabalarını yeniden gözden geçirmekte ve yaptığı katkılarla aldığı ödülleri karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmadan sonra çabasını artırmaya ya da azaltmaya karar vermektedir. İşgören performansı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Performans kavramı genellikle başarı kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak genellikle performans amaca ulaşmak için gösterilen çabaya; başarı ise bu çabanın amaca ulaşma derecesine işaret eder. Ancak bu çalışmada başarı kavramı ile performans kavramı aynı anlamda kullanmak tercih edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010:202).

Bir başarının tanımlanabilmesi için önce kişinin tanımlı bir işle karşı karşıya kalması ve söz konusu başarının belirli bir standardının tespit edilmesi gereklidir. Bu limite ulaşma veya üstünde bir performans, başarı olarak değerlendirilirken, standardın altındaki bir performans düzeyi, başarısızlık olarak değerlendirilecektir. “Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi veya mükemmel olabilir” (Barutçugil, 2002: 40)

Performans yönetimi metodolojileri, özellikle analitik yöntemlerle entegre hale getirmiştir. Kuruluşların değişen koşullara göre proaktif yöntemlerle kendini yenilemesi ve bilgilerini güncellemesi gerekmektedir. Ne yazık ki, çoğu kuruluşlarda, performans yönetiminin metodoloji portföyü genellikle uygulanan depo benzeri gerektiğinde kullanılmak üzere saklanan birbirinden yalıtılmış bilgilerden oluşmaktadır (Cokins, 2009: 10)

Performans yönetimi, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. (Helvacı, 2002: 155) Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999: 110) Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8). Performans değerlendirme, işgörenin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlendirme çok çeşitli isimler altında yapıyor olabilir. Örneğin, başarımların değerlendirilmesi, işgören boylandırması kullanılan terimlerden birkaçıdır (Aldemir vd., 2001: 267)

İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224). Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004:141).

İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71-98). İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean P, 1993: 1-43). Performans, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998, 13-27). Sosyoanalitik bir bakış açısıyla insanlar, bir işi becermek ve bir işi başarmak için motive edilmeleri sonucunda iş performansı göstermektedirler (Hogan ve Shelton, 1998: 129-144).

İş performansı tüm insan kaynakları kararlarında neredeyse en önemli rolü oynamaktadır (Borman, 1991: 71-98). Organizasyonlarda iş performansının rekabet gücünün önemli bir göstergesidir (Plotkin, 1987: 54-56; Wang ve Netemeyer, 2002: 217-228).

Performans, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilme derecesi (Şimşek, 2005: 280) olup, işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40). Aynı zamanda bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemi” içeren bir süreçtir (Yelboğa, 2006: 200). Başka bir açıdan da, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir (Çöl, 2008: 38).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).

Başka bir tanıma göre ise performans, "bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir" (Akal, 1992: 1).

Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 66).

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Austin ve Villanova, 1992: 836-874).

Çalışanların performansının ve verimliliğinin yükselmesi, toplam dürtücü güçlere bakarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam sürükleyici güç, çalışanları her konuda destekleyen, önerilere açık bir güçtür. Toplam engelleyici güç ise, iletişimin fazla olmadığı, çalışanların fikirlerine değer vermeyen bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Hersey ve Blanchard; 1979: 22)

Literatürde çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri literatürde, klasik ve modern yöntemler olarak veya a. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, b. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak veya her ikisi birlikte de gruplandırılmaktadır (Beach, 1980: 1-22; Schermerhorn, 1989: 9-26).

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 7-14).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve “performans” üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkça aktarılmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-Üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2003).

Performans değerlendirme sistemi, belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürürebilmek için değişen koşullara ve ortama uymak zorundadır. Gerek sistemin zamanla gereksinmeleri karşılamaktan giderek uzaklaşmasını, gerekse hatalı bir biçimde uygulanmasını engellemek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetimin sağlanmasına gereksinme vardır. Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre geliştirilmesi, her sistemin olduğu gibi,

performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisidir (Dicle, 1982: 8-15).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonntag ve Freese, 2002: 4-25).

İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki nokta üzerinde durulmalıdır, bunlardan ilki sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, aynı zamanda işletmelerin diğer alanlarına ait göstergelerinde kontrol işinde kullanılmasıdır. Böylece daha "dengeli" veya işletmenin toplam durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkinci nokta ise, işletmenin performansı veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bağlantı kurulması gerekliliğidir. (Koçel, 2003: 455)

2.1. Performans Değerlemenin Yararları ve Sakıncaları

Performans değerlemenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Örücü, 2003:2 7). Bunların dışında performans değerlemenin dolaylı yararları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Canman, 1993: 35) :

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,

- Örgütün karlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesine yol açar.
- Performans değerlemenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Çiçek, 1993: 8-9):
- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerleme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerleme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir (Helvacı, 2002: 161). İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindedir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir.

En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır :

2.2.1. Grafik Ölçüm Yöntemi /Graphic Rating Scales): En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeci, iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (Mckenna ve Beech, 2002: 174). Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şekilde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilir ve doldurmaları istenir. Bu formda işgörende bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar bulunur. Her sığata ayrıca bir de sayısal değeri verilmiştir. Değerlendirme yetkili amirin uygun gördüğü yeri işaretlemesi şeklinde yapılır. Tüm kriterlere karşılık verilen değerler toplanarak toplam değerlendirme sonucu bulunur. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine göre ne kadar başarılı olduğu saptanır.

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur. (Helvacı, 2002: 163).

Grafik ölçüm yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Bazıları için çok iyi görülen bir performans diğer birine göre orta veya yetersiz gelebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkabilecek diğer bir sakınca da amirlerin astları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir.

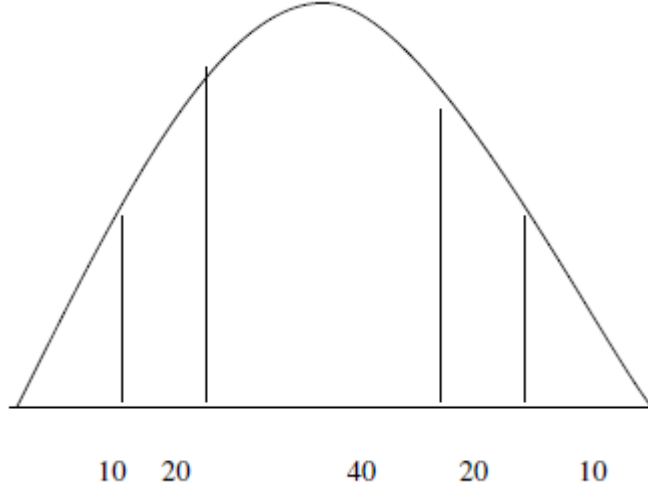
2.2.2. Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirme, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan işgörenin zayıf ve

eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991: 202).

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenir. Yöntem savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir. Savaşta göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla “kritik olaylar listesi” düzenlenmiştir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmaktadır. Öte yandan kritik olay yönteminde gözlemlenen olumsuz olayların ilgisine hatırlatılması astın davranışlarını düzeltmesine imkân verir. Yöntemin sakıncaları da mevcuttur. Bu yaklaşım, amirden astların kritik eylem ve davranışlarının günlük ya da hiç olmazsa haftalık olarak kaydetmesini ister. Bu amir açısından fazla yorucudur. Öte yandan asıl değerlendirme sonuçları dönem sonunda belli olduğu için astların kendilerini düzeltme imkânları, aradaki sözlü uyarılar dışında geciktirilmiş olmaktadır (Tutum, 1979: 163). Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleşmemektedir (Dicle, 1983: 56).

2.2.3. Zorunlu Seçim Yöntemi (Forced Distribution Method): Bu yöntem de kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına girmektedir. Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde değerlendirilenler beşli ya da dörtlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997: 204)

Şekil-5: Zorunlu Dağılım Yöntemi



Kaynak: (Woods, 1997: 205)

Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip olduğu kolay kolay kestirilemeyecek bazı ifadeler verilir ve değerlendirici bunlardan birini seçmeye zorlanır. Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye düşürmesidir.

2.2.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler: Değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönlerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunabilir. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişiklik göstermesidir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara açıktır.

2.2.5. Kıyaslama Yöntemleri: Bu yöntemlerde işgörenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, işgörenler en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

2.2.6. Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanır. Değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi

işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar (Tutum ve Koç, 2002: 92-93).

2.2.7. Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan işgörenden kaynaklanmaktadır. Eğer işgören sayısı tek sayı ise, tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.

2.2.8. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir, 2001: 285).

2.2.9. 360 Derece Değerleme Yöntemi: Bu yöntem, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Aldemir, 2001: 285). İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods, 1997: 202-203). Bu yöntem, işgörenlerin değerlendirilmesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. (Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlendirilmesini de içine almaktadır.) 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür (Cornelius, 2001: 157).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Arslan, 2002: 15).

360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlanması, takım gelişimine katkı sağlanması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları oldu_u belirtilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla _ey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşınması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir (Woods, 1997: 203). Organizasyonda bu yöntem ile performans mimarisinin oluşturulmasının avantajları şu şekilde sıralanabilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 56) :

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi edinilmesini sağlar,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

Performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) *etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini* sağlar (Palmer ve Winters, 1993: 66).

Woods (1997: 194), performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1) İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi: Yöneticiler eğitim odaklı performans değerlendirme ile işgörenleri tanımlayarak, işgörenlerin veya kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme olanağı elde eder. Buna ek olarak, değerlendirmeler, kariyer amaçları veya uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada kullanılabilir.

2) Eğitim Programlarının, Politikalarının Değerlendirilmesi. İşgörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası değerlendirilmeleri eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarır. Performans değerlendirmeler bu amaçla eğitim programlarının etkililiğini ölçmede kullanılmaktadır. Değerlendirme esnasında yöneticiler ve işgörenler, özel politikalar ve programlarla ilgili problemleri tartışma fırsatı bulur. Yöneticiler, işgörenlerden politika ve programların tasarlandığı gibi çalışıp çalışmadığını öğrenebilir.

2.3. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları öznedir ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder (Woods, 1997:193).

Performans değerlendirme, daha önce de belirtildiği gibi kişilerin iç başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Torrington ve Hall, 1995: 381; Schermerhorn, 1989: 432; Woods, 1997:194; Fındıkçı, 2000: 302):

2.3.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen için somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine başında çalış_ an bir işgörenin ürün miktarını ölçme içi somut verilere dayandığı için ne kadar

kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. (Schermerhorn, 1989: 432 ve Woods, 1997: 193).

2.3.2. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997: 194).

2.3.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok işgören beş'li bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.

2.3.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını gözönünde bulundurarak karar verirler.

2.3.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma Hataları

Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır.

2.3.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)

Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

2.3.7. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

2.3.8. Tarafly lm

Tarafly lm, değerlemenin tarafly yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiye sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması tarafly lme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI

Günlük konuşmada kişilik kavramından sık sık yararlanıldığı halde bu kavramın anlamının her birey veya her konu için aynı olduğu söylenemez (Erdoğan, 1994: 234). Bu nedenle literatürde birçok kişilik tanımına rastlamak mümkündür.

Kişilik psikologları insanlar arasındaki farklılıkları araştırır ve inceler. Üzerinde uzlaşmış bir tanım olmasa da, kişiliği bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlamak mümkündür. Kolaylık olması açısından, kişilik konusunda ortaya atılmış kuramları altı yaklaşımda incelemek mümkündür: Psikanalitik kuram, ayırıcı özellikler kuramı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal-sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilisel yaklaşım olmak üzere. Her yaklaşım davranıştaki bireysel farklılıkları açıklamak için değişik bir noktayı esas alır. Bu altı yaklaşım, insan kişiliğini tanımlayabilmek için birbirini tamamlayıcı modeller olarak düşünülse de çoğu zaman davranış konusunda birbirine zıt görüşler öne sürmektedirler (Burger, 2006: 39-40).

3.1. Kişilik Kavramı

Kültür kavramı nasıl toplumun yaşama biçimini gösteriyor ise, kişilik kavramı da bireyin yaşama biçimini ifade etmektedir. Bu yaşama biçiminin içerisinde çok sayıda özellik, bilinen ve bilinmeyen birçok boyut bulunmaktadır (Burger ve Bass, 1979: 432).

Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu, 2010: 404). Batı dillerinde personality-personnalite olarak kullanılan kişilik kelimesinin kökeni, Latince'deki "persona" kavramına dayanmaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, temsil ettikleri özelliklere uyan maskeler takarak, kendi rollerini bu maskeler aracılığıyla canlandırıyorlardı. Kullanılan bu maskelere

de "persona" adı verilmekteydi. Sahneyle seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olmasından ve bu nedenle oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için bu yola başvurulardı. Böylece "persona" kavramıyla bireyler arası farklılıklar anlatılmak istenmiştir (Eroğlu, 1996: 138).

Kişilik çalışma alanına teorisyenler birçok farklı yönden yaklaşmıştır. Bazıları genetik ve erken çocukluk dönemi deneyimlerinin kişiliğin gelişmesinde etkili ikili etkisini vurgulamış; diğerleri genel toplumsal ve çevresel etkilerini ve kişiliğin devamlı olarak geliştiği gerçeğini vurgulamışlardır. Bazı teorisyenler kişiliği birleşmiş bir bütün olarak görmeyi tercih etmiş; diğer bir kısmı ayırt edici özellikler üzerine odaklanmıştır. Bu geniş farklı bakış açıları kişiliğin tek bir tanımlamasının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Buna rağmen kişilik; kişinin çevresine nasıl cevap verdiğini tanımlayan ve aynı zamanda yansıtan içsel psikolojik karakteristikler olarak tanımlanabilir. Bu tanımın üzerine vurgu yaptığı "bir bireyi diğerinden ayıran, ayırıcı sınıf, yüklenilen sıfat, özellikler, faktörler ve kişisel özellikler" gibi içsel karakteristiklerdir (Shiffman ve Kanuk, 2004: 120).

3.2. Kişilik Tanımları

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams, 1997: 3-4).

Kişilik, bireyin duygusal hayatı için ve psikolojik rahatsızlıklara karşı geliştirdiği savunma mekanizmalarına ilişkin önemli bir kavramdır. Kişinin hayat boyunca yaşadığı olaylar ve tecrübeler, savunma mekanizmalarının oluşumunu ve yoğunluğunu belirleyecektir. Bu oluşum ve yoğunluk bireyin zaman içinde belirsizlikler ile başa çıkabilme gücünü ortaya koymaktadır. Bireyin belirsizlikler ile başa çıkabilme yeteneği ile yöneticilik özellikleri arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. (Khaleelee ve Woolf, 1996: 5).

Aynı zamanda kişilik, bireyin içine bulunduğu tüm çevreyle ilişkisinde bireyin kendine özgü, tutarlı, sürekli davranış örüntüsü (Cüceloğlu, 2010: 582) olup başka insanlara ve durumlara ne şekilde tepki verdiğimizi ve uyum sağladığımızı simgeleyen uzun süreli ve belirgin davranış, düşünce, güdü ve duyguların karışımı (Plotnik, 2009: 650) olarak; bir kişinin fiziksel ve sosyal çevre ile kişisel etkileşme tarzını tanımlayan ayırt edici ve karakteristik düşünce, duygu ve davranış örüntülerini tanımlar (Atkinson vd, 1999: 458).

Kişilik, insanın doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı bedeni, ruhi ve sosyal bütün özelliklerin, birbirine etki ederek meydana getirdiği ahenkli bir bütündür (Gillet, 1990: 8-9).

Kişiliğin gelişiminde etkili olan etmenler; fiziksel yapı, mizaç, ilgi ve değerler, sosyal tutumlar, karakter ve bireyin içinde yaşadığı kültürdür (Kuru, 2000: 83).

Bireyin beden özellikleri, zekâ durumu ve yetenekleri, mizacı, karakteri, sosyal özellikleri ve geliştirdiği “benlik” kavramı, insanın kişiliğini oluşturur. Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999: 93).

Bireyin psikolojik çözümlemesinin yapılması istendiğinde, birey bedensel özellikleri ve sosyal ilişkileri ile birlikte ele alınmalıdır. Bireyler arası karşılaştırmalar yapıldığında, aynı sosyal grup içindeki bireylerin kişilik farklılığından söz edildiğinde, bu farklılığın nereden kaynaklandığı düşünülebilir.

Farklılığın birinci nedeni, bedensel özelliklerin farklı olmasıdır. İkinci önemli nedeni ise, zihinsel özelliklerin farklılığı ve çevreden gelen uyarıları değişik algılamalarının etkisidir. Bu bağlamda kişiliğin, ne yalnız başına bedensel özelliğe bağlı olduğu, ne de çevredeki ortak kalıp ve sosyal olaylara bağlı olduğu söylenebilir. Kişilik ise, tüm bu olguların oluşturduğu bireysel ayrılıklardır. (Erdoğan, 1997: 237)

Kişilik, zihinsel, duygusal, bedensel ve fizyolojik görünümünün dinamik bir örgütlenmesidir. Bireyin kişiliği biyolojik ve psikolojik faktörlerin etkisiyle oluşur ve bireyin kendine özgü, diğerlerinden farklı yanlarını belirler (Gürün, 1991: 86). Kişilik benzersiz bir kişinin sahip olduğu özelliklere sahip bir dinamik ve organize ayarlanır etkiler onun görüşleri, motivasyonları ve çeşitli durumlarda davranışları. O da olabilir kişinin eşsiz kapsayan bir psikolojik yapı-karmaşık bir soyutlama düşündüm genetik (yumurta ikizlerinin durumunda hariç) ve öğrenme tarihi ve hangi yollarla bu faktörlerin çeşitli ortamlarda ya da durumlara kendi yanıtları etkiler. Bu kadar Araştırmacılar bireyin öncelikle bilimsel analiz gibi kişilik çalışma konusunda farklılıklar (Rckyman, 2000: 5-6).

Allport'un tanımına göre kişilik, bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesidir (Güney, 2006: 185). Dubrin ise kişiliği, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamıştır. Kişilik ile ilgili geliştirilen tanımlardan literatürde sıkça rastlanan tanımlardan biri de Feshbach'a aittir. Feshbach, kişiliği, fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı olarak ele almaktadır. Wortman ise davranış bilimleri açısından kişiliği bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2002: 116).

Araştırmacılar tarafından bugüne kadar kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik farklı modeller ortaya konmuştur. Örneğin, Eysenck tarafından ortaya konulan modele göre, bireylerin kişilikleri, yatay ve dikey boyutlarda olmak üzere iki uç üzerinden değerlendirilmektedir. Yatay boyutun bir ucu içe dönük, diğer ucu ise dışa dönük kişilik özellikleriyle ilgilidir. İçe dönük olanlar sessizdir, insanlarla

kolay iletişime geçemezler, çevreye karşı kapalıdırlar. Dışa dönükler ise, insancıl, cana yakın, iletişime kolay geçerler. Modelin dikey boyutunda ise nevroitik ve normal olmak üzere iki uç bulunmaktadır. Nevrotik uçta kaygı, tedirginlik, alınganlık gibi özellikler bulunurken, normal uçta güven duygusu, düşünceli hareket etmek gibi nitelikler yer almaktadır (Zel, 2006: 40-42). Bu ölçeklerin pek çoğunun farklı isimler altında aynı boyutu ölçerlerken, bazılarının ise aynı isim altında farklı boyutları ölçmekte olduklarını belirterek, bundan dolayı, kişilikle ilgili değişkenler ve ölçekler için kavramsal altyapıyı oluşturacak bir sınıflandırma geliştirilmediği takdirde, araştırmalarda tespit edilen yapısal sonuçları ilişkilendirmek, durumlar arasında genelleme yapmak, öngöründe bulunmak, araştırma sonuçlarını yorumlamak, araştırmacılar arasında etkin bir iletişim kurmak ve psikometrik analizler yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Hough ve Ones, 2001: 234-235).

3.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri (traits) yaklaşımını benimseyenler, davranışların tek tek birbirleriyle tutarsız olabileceğine ancak genelde ve bütünde bu tek tek davranışların bir tutarlılık göstereceğine dikkat çekmektedirler. Ayrıca belli bir durumdaki davranışın tek bir özellik tarafından değil birçok özellik tarafından yönlendirildiğini ve tüm benzer durumlarda da insanların, aynı davranışı göstermediklerini belirtmişlerdir (Pervin, 1985; Matthews vd., 2009: 3).

Kişiliğin ne olduğu hakkında kabul edilen genel bir tanım olmadığı gibi, değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır (Yelboğa, 2006: 198). Psikologlar, tahmin olanaklarını geliştirmek amacıyla kişilik envanterlerini içeren bir dizi değerlendirme teknikleri geliştirmişlerdir. Bu değerlendirme tekniklerinin kullanılabilir olmaları için aynı zamanda hem güvenilir hem de geçerli olmaları gerekmektedir (Feist, 1990: 15). Kişilik araştırmacıları için temel sorun, bir testin ölçtüğü soyut bir yapıyı gerçek hayatta nasıl göstereceğidir. Kişilik araştırmacılarının görevi testin yapı geçerliliğini oluşturmaktır. Yani, araştırmacılar ölçülen kişilik boyutunu, testin doğru bir biçimde ölçtüğünü kanıtlamalıdır (Burger, 2006: 66).

Kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür (Erikson, 1984: 108). Dolayısıyla kişiliğin değerlendirilmesi, bir kimsenin kişiliğini oluşturan çeşitli davranışsal özellikleri hakkında bilgi edinme işlemlerini ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, kişinin "belirli durumlardaki" belirli koşul ve uyarıcılarla olan ilişkisinin sistematik olarak gözlenmesidir (Matthews vd., 2009: 153; Özalp, 2003: 121).

Goldberg ise (Goldberg, 1981: 162-163), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür.

Araştırmacılara göre bu çalışmada beş faktör modeli, en uygun sonucu vermekle (Ashton ve diğ., 2004, 707-721) birlikte tüm eleştirilere rağmen pek çok araştırmacıyı ve kişilik özellikleri kuramcısını da bu çatı altında toplamıştır (Goldberg, 1993:26-34).

Kişilik testlerinin tarihi Türkiye’de eski değildir (Kağıtçıbaşı, 1994: 729). Türkiye’de bu test çalışmaları yetmişli yılların başlarında başlamış ve bu testlerin olgunlaşması 10 yıl kadar sürmüştür.

Kişilik performans ilişkileri iş analizleri gibi yöntemler sonucunda geliştirilen teorik temellere dayanmamaktaydı. 1980’lerin ortasından itibaren kişilik ve performans arasında gerçekleştirilen çalışmalar daha çok Beş Faktör ve benzeri modellere dayanmakta olup kişilik ve performans arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar daha anlamlı sonuçlar vermektedir (Barrick vd., 2001: 9-10).

3.4. Beş Faktör Kişilik Modeli:

Kişilik ölçümlerinin yapılma nedenleri dört temel nedene dayanmaktadır. Bunlar (Ordun,2005: 132):

1. Klinik sebepler,
2. Kariyer planlanmasına yönelik referans aracı olarak,

3. Personel seçiminde (iş – kişi – işletme uyumunun sağlanabilmesi amacıyla),

4. Araştırmacı tarafından, çalışma konusunda kişiliğin yer aldığı konularda kullanılmaktadır.

Bu çalışmada da araştırmaya katılanların kişilik özelliklerinin belirlenmesinde beş faktör kişilik modeli esas alınmaktadır. Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen pek çok geçerli kişilik envanteri ya beş faktör boyutlarını ölçmekte, ya da beş faktör boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili çıkmaktadır (Selengil, 2004).

Beş faktör kişilik modelinin temel boyutları şunlardır (McShane ve Von Glinow, 2005: 58-59; Somer ve Goldberg, 1999: 426-428):

3.4.1 Sorumluluk (Conscientiousness)

Dikkatli, öz disipline ve başarıya duygusuna sahip bireyler, titiz, sistemli çalışan ve yüksek sorumluluk duygusuna sahiptir. Düşük sorumluluk duygusuna sahip bireyler ise dikkatsiz, düzensiz, sorumsuz, plansız özellikler gösterirler (McShane ve Von Glinow, 2005: 58-59).

Sorumluluk öz disiplin ve göreve bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk duygusu yüksek çalışanlar, daha planlı, disiplinli, gayretli ve tepkilerinde mantıklı olmaya daha yatkındırlar. Sorumluluk duygusu düşük olanlara göre görevin, gereklerine daha bağlı, sorunlarda sorumluluk üstlenmeye ve inisiyatif kullanmaya daha arzulu, kurallara uyma konusunda daha tutarlıdırlar. (Witt vd., 2002: 165).

Başarı güdüsü ile sorumluluk boyutu arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Başarı güdüsü ile ilişkisinden dolayı sorumluluk boyutu yüksek kişiler görevlerinde yüksek performans gösterme eğilimindedirler. Devamsızlık göreve ilişkin performansı olumsuz etkileyecek bir faktördür. Araştırmalar sorumluluk ile dürüstlük arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sorumluluk ile devamsızlık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır (Judge vd.,1997: 745-755). Bu özellik yüksek puan almış olmak

başarıya odaklı olmanın, öz disiplinin, verilen göreve sadık olmanın bir göstergesi iken düşük puan almış olmak, aşırı titizliğe ve tedbirliliğe işaret etmektedir (Somer vd., 2002: 23).

3.4.2. Uyumluluk (Agreeableness)

Yüksek uyumluluk özelliklerine sahip bireyler empatiktir, etrafına karşı saygılı ve anlayışlıdır, samimi ve insancıl davranışlar gösterirler. İş birliğinden kaçan, sinirli, huysuz bireyler ise düşük uyumluluk özelliklerine sahiptir. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda özellikle uyumluluk boyutu ile performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir (Somer ve Goldberg, 1999). Özgeci, nazik, iyi kalplilik, ince, saygılı güvenli, merhametli, alçakgönüllülük gibi insancıl özellikleri içine almaktadır. Yumuşak başlılık kendilik algısı oluşturmada, kişilerarası ve toplumsal ilişkilerde bir kişilik aracıdır. Yumuşak başlılık-Düşmanlık etmeninde yüksek puan alan kişiler başkalarını seven, verici, toplumsal ilgisi daha yoğun olan kişiler olarak kabul edilmektedir (Somer vd., 2002: 23).

Yapılan araştırmalara sonucunda hedefler ve yükümlülükler daha bağlı ve daha ısrarcı bireylerin bu özellikleri düşük bireylere göre performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Kreitner ve Kinicki, 2001: 150).

3.4.3. Duygusal Denge (Emotional Stability)

Yüksek duygusal dengeye sahip bireyler güven verici, sakin, eleştiriye açıklık, dengeli vb. kişilik özellikleri gösterirler. Tam tersine endişeli, gergin, sıkıntılı özellikler gösterenler ise düşük duygusal denge özelliklerine sahiptir (Somer ve Goldberg, 1999: 421-450).

Sinirli, kaygılı, endişeli kendisiyle uğraşan kişilik özelliklerine işaret eder. Davranışların temelinde endişe, depresyon, kızgınlık sıkıntı gibi olumsuz duygular yatmaktadır. Bireyde tipik olarak rahatlık, dinginlik (calm) ve istikrarlı bir kişiliğin aksine endişe eğilimleri görülür. Bu etmende yüksek puan almış olmak karmaşık

duyguların etkisinde kalındığına, kuruntulu düşmanca duyguların yoğun şekilde yaşandığına işaret etmektedir (Somer vd, 2002: 24).

İşe yeni başlayan ve özgüvenleri düşük çalışanlar tanımlayıcı ve geleneksel eğitim yöntemlerini tercih etmektedirler. İşlerin nasıl yapılacağı, rollerinin ve sorumluluklarının neler olacağı konusunda yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Özgüveni yüksek kişiler işe başladıklarında rollerini yeniden tanımlayabilecekleri görevlerine yeni faaliyetler ekleyebilecekleri bir eğitim programını tercih etmektedirler. (Bandura, 2000: 121) Duygusal istikrar, psikolojik denge durumunda bir kararsızlığı ifade etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan alanlar genelde korkak, endişeli ve depresyona eğilimli olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar nevrozizm ile işe devamsızlık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Judge vd., 1997: 745-755).

Özsaygı olumlu, yapıcı ve ahlaki değerlere yönlendirildiği takdirde olumlu bir faktördür (Kreitner ve Kinicki, 2001: 136).

3.4.4. Açıklık (Openness)

Duyarlı, esnek, yaratıcı, meraklı, başka görüşlere ve deneyime açık olmak gibi özellikler açıklıkla ilgilidir. Değişime karşı dirençli, yeni fikirlere kapalılık, tutuculuk gibi özellikler ise düşük açıklık olarak kabul edilir (McShane ve Von Glinow, 2005: 58-59). Deneyime açık kişilerin entelektüel merakı bulunmaktadır, çevrelerinde çeşitliliği tercih ederler, kendileri ile ilgili konuları ve çevrelerinde olup bitenleri merak ederler. Değişime açıklık düzeyi düşük kişiler daha geleneksel ve muhafazakârdırlar. Bilineni yeniliğe tercih ederler. Katılımcı yönetim sistemleri sürekli öğrenmeye önem veren yöneticiler gerektirmektedir. Bu tarz bir kültürün geçerli olduğu işletmelerde yöneticiler astların yenilik getiren fikirlerine açık olmalı ve astlarını geliştirecek önerileri uygulayabilmelidirler. Judge ve Cable deneyime açıklık ile takım çalışmasına yatkınlık arasında ters bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Bu varsayımın temelinde deneyime açık kişilerin özerk olma ihtiyacı duyduğu yatmaktadır (Stevens, 2001: 500).

3.4.5. Dışadönüklük (Extraversion)

Dışa dönük bireyler sosyal, cana yakın, girişimci, enerjik, heyecan arayan, sempatik, baskın, konuşkan gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Aksine kapalı, yalnız kalmayı seven, çekingen, mesafeli, bireyler ise içe dönük özellikler gösterirler (McShane ve Von Glinow, 2005: 58-59). Butler 1999 yılındaki çalışmasında çekingenliğin, özellikle yüz yüze bireysel ilişki gerektiren durumlarda ve/veya belirgin şekilde karşı cinsten birisiyle görüşmenin gerektiği durumlarda gözlendiğini tespit etmiş (Butler, 1999); Nelson ise çok davranışsal, sosyal kaygı buna ek olarak subjektif bilişsel bir durum olarak açıklanabileceğini belirtmiştir. (Nelson, 2001).

Toplumsal davranış gösterme eğilimi gösteren bir kişilik ve yüksek olumlu duygular, neşeli, hayat dolu kişilik özellikleridir. Toplumsal uyaranlar kişilerarası ilişkilerde itici güçtür. İnsanlarla birlikte olmayı sevme, liderlik özelliği, arkadaşça davranma bu etmenin alt boyutlarıdır (Somer vd, 2002: 23). Dışa dönüklük boyutu sosyal, girişken, konuşkan, faal gibi terimlerle açıklanmaktadır. Dışa dönük kişiler büyük grupların içinde yer almayı tercih ederler, içe dönükler ise daha kapalıdır ve bağımsız çalışmayı arzu ederler. Katılımcı kültürler sosyal etkileşime ihtiyaç duymaktadır. (Stevens, 2001: 500).

Beş faktör kişilik modelinin başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere, birçok alanda kabul gören bir model olduğu görülmektedir. Bugüne kadar geliştirilen kişilik özellikleri modelleri içerisinde beş faktör modelinin bu kadar geniş çapta kabul görmesinin temel sebebi, bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğunun bilimsel olarak kanıtlanmış olmasıdır (Hough ve Öneş, 2001). Bu model yönetim ve organizasyon alanında da çok yaygın olarak kullanılır.

Örneğin; kişilik özellikleri ile kariyer (Guthrie vd., 1998), yönetim stratejileri, lider-izleyici ilişkisi (McCormack ve Mellor, 2002), etkili liderlik (Leung ve Bozionelos, 2004), örgütsel değişim ve duygusal zeka (Vakola vd., 2004), örgütsel vatandaşlık (Bernerth vd., 2007), dönüştürücü liderlik (Lim ve Ployhart, 2004), çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi (Erkuş ve Tabak; 2009: 213-241), kişilik özellikler ve performans arasındaki ilişki (Yelboğa; 2006: 196-211), beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi (sıfatlara dayalı kişilik testi)

(Bacanlı v.d.; 2009: 261-279) gibi konularla ilişkilerin ortaya çıkarılmasında beş faktör kişilik modelinin kullanıldığı görülmektedir.

3.5. Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkisi

Bireyin kişiliği, iç ve dış çevreyle kurduğu ilişkinin biçimini belirler (Cüceloğlu, 2010: 405). Tett ve Burnett tarafından 2003 yılında geliştirilen kuramsal bir modele göre (Tett ve Burnett, 2003) kişilik özellikleriyle performans arasındaki ilişkiyi, durumsal değişkenlerin kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etkiyle açıklamak gerekmektedir. Yelboğa (Yelboğa, 2006: 201-202)'ya göre bu kuramsal model, bir çalışana örgütün değişik düzeylerinden çeşitli durumsal uyarıcılar ulaşır. Bunların kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etki sayesinde çalışanın kendi davranışlarını yönlendirdiği ileri sürülmüştür. Modelin sunduğu kuramsal varsayımlardan biriside, kişilik ve iş performansı ilişkisinin, birbiriyle etkileşim içerisinde olan iki mekanizma tarafından belirlenmesidir. Bunlardan birincisi iş beklentilerinin, kişilik özellikleriyle ilişkili durumsal uyarıcılar olarak, bu kişilik özelliklerini yansıtan çalışma davranışlarını harekete geçirme süreci; diğeri ise iş beklentilerinin birer performans kriteri olarak ele alındığı performans değerlendirme sürecidir. Modelin öne sürdüğü kuramsal varsayımlardan bazıları kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yelboğa, 2006: 201-202):

a. İş ortamında varolan belirli durumsal uyarıcılar niteliksel olarak ilişkili oldukları, belirli kişilik özellikleri üzerinde etki yaratır ve bu kişilik özelliklerini harekete geçirir. Bu etkileşimin sonucunda, çalışan belirli davranışlar gösterir.

b. İş ortamlarında, kişilik özellikleriyle ilgili olan uyarıcıların üç ana sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, görev düzeyindeki beklentiler, ikincisi; sosyal düzeydeki beklentiler ve üçüncüsü de örgüt düzeyindeki beklentilerdir.

c. Çalışma davranışlarıyla, iş performansı arasındaki temel fark: iş performansının yalnızca “değer verilen” çalışma davranışlarını içermesidir.

d. Örgütsel ortamlarda yer alan iş beklentileri; çalışanlar açısından, davranışları yönlendiren “durumsal uyarıcılar” niteliğini taşıırken, örgütler tarafından “performans kriterleri” olarak ele alınmaktadır.

e. Kişilik-iş performansı ilişkisi, birbiriyle etkileşim içerisinde.

f. Bireyler, kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışma ortamlarında yüksek çalışma motivasyonu gösterebileceklerdir.

Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkiler. Bununla birlikte yapılan araştırmalar ve günlük deneyimlerimiz, çalışanların kişisel özelliklerinin de bu kişisel davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Robertson vd, 1999: 5-12).

Farklı kişilik ölçekleri, performans kriterleri ve kültürleri için yapılan araştırmaların birçoğunun birbirine benzer sonuçlar vermesine rağmen (Barrick, Mount ve Judge, 2001: 9-30), ülkemizde kişilik özellikleri ile performans arasındaki etkileşimleri farklı değişkenler açısından inceleyen araştırmalar fazla yoktur.

Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle işyerinde iş görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi iş görenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak, ikincisi çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu güne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydederken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça yani iş görenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 126).

Psiko-sosyal faktörlerin iş hayatına girmesi ile birlikte artık işletmede çalışan iş görenleri iş makinesi gibi gören bakış açısı kalkmış yerine iş görenleri daha saygın

temellere oturtan görüş açısı gelmiştir. Bu şekilde olunca iş gören daha verimli olmakta ve işletmeye daha çok bağlanmaktadır. Öyleyse insan bir amaç, işletmeler ise birer araçtır (Sapançalı, 1993: 88).

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Yumuşak, 2008: 244).

Bireylerin başarı algıları ile bireysel yeteneklerine güven ve performans arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Aslında performans ve başarı algısı ile bireysel yeteneklere güvenme olgusu bir döngüyü izlemektedir. Diğer bir ifade ile bireysel yeteneklere güven ve başarı olgusu performans düzeyine etki ederken, ortaya çıkan performans düzeyi de kendi yeteneklerine güvenme olgusunu ve kişinin başarı algısını geliştirecektir. (Kreitner ve Kinicki, 2001:136). Bu ayırıcı özellikler üç önemli konuyu gündeme getiriyor:

Birinci olarak, ayırıcı özellikler belirli bir şekilde davranmaya yönelik sabit eğilimler olmalarına rağmen bu sabitlik mutlaka her durumda geçerli olmayabilir. Kişilik-durum etkileşimine göre, belli bir durumun etkilerinden dolayı farklı durumlarda farklı davranabiliriz.

İkinci olarak, kişilik özellikleri hem değişken hem sabittir: Ergenler ve genç yetişkinler yeni değerler edinmeye ve eski değerleri yeniden gözden geçirmeye daha yatkın oldukları için kişilik değişimleri genel olarak 30 yaşlarından önce gerçekleşir; özellikler 30 yaş civarında sabitlenir ancak fikir, inanış ve tavırlara daha çok bağlanma devam eder.

Üçüncü olarak, genetik faktörlerin ayırıcı özellikler ve davranışlar üzerinde önemli etkileri vardır. Genetik faktörler, çevresel faktörler tarafından desteklenen veya engellenen belli ayırıcı özelliklerin gelişimini yönlendirir. McCrea ve Costa (1997) kişilik özelliklerinin biyolojik kaynaklı olduğunu ileri sürerken, kişiliğin beş boyutunun evrensel ve kişisel düzeyde biyolojik olarak belirlendiğini savunmuştur.

Zuckerman (1995) modelini, McCrea ve Costa'nın beş faktör kişilik modeline benzemekle birlikte, tezini tamamen onlarınki gibi biyolojik faktörlere dayandırmamaktadır. O, biyolojik faktörlerin kişilik faktörler üzerindeki etkisine dair önemli kanıtlar sunmuştur. Zamanla kişilik faktörlerinin tamamen biyolojik temeli olmadığı ispatlanmıştır.

Ayırıcı özellikler, insanlar hakkında kısa bir tanım sağladığı ve belli davranışları öngörebildiği için kullanışlıdır (Plotnik, 2009: 473)

Bunu yanı sıra kültürel etkiler; belirli bir topluluğun veya etnik grubun üyelerini ortak davranış, değer ve inanışları paylaşmaya yönlendiren ikna edici bir baskıdır. Kültürel etkilerin; insanların yemek yeme ve sosyalleşme şekillerini etkilediğinden kimse şüphe etmiyor. Ancak kültürel etkilerin çevremizdeki şeylerin algılayış şeklimizi de etkilediğini fark etme ihtimalimiz düşüktür (Plotnik, 2009: 136)

3.6. Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişki

Performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi bir çok kavramla ilişkilidir. Literatürde iş tatmini ve performans arasında tutarlı bir ilişkinin olduğu varsayılmıştır (Gül ve Oktay, 2009: 227).

İş bağlılığı yaratma kavramı, işgörenlerden lidere yönelik önemli bir mesajı da bünyesinde içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek ve katkılarına saygı duyan, insani değerlere derinden inanan, mükemmelliği risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istemektedirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2006: 461).

Örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım yolu ile örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım edip, kendini oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.

İş tatmini ise iş görenin yaptığı işten ve bulunduğu örgütsel ortamdan haz alma düzeyi olup örgüt kültürü ile etkileşim halindedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık unsurlarındandır.

Örgütlerin iç çevrelerinin önemli bir unsuru olan örgütsel kültür, organizasyonların başarısında katkısı olan soyut varlıklardandır. Örgütlerin faaliyette buldukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Günümüzün hızla değişen ortamında, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve isteklerde bulunmaktadır. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının sağlanması, kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratıp kamu yararını en yükseğe çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır. Bunu sağlamanın yolu çalışanları kurum hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren (iş tatmini sağlayan) örgütsel kültürü oluşturmaktır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurum amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını daha da yoğunlaştıracağı beklenir. Bu bakımdan, iş tatmini ve kurum kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, ya da hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirlemek yöneticilere etkin örgüt yönetimi konusunda yol gösterici olacaktır (Kaya, 2008: 121).

Gouldner'in 1957 yılında yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yasama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar örgütlerine daha az bağlılık gösterirken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını artırmaktadırlar. Yani, örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi negatif yöndedir. Ancak kırsal alanda çalışan bireyler, çalıştıkları örgüte gerek daha yüksek bir bağlılık göstermekte, gerekse bu yönde yüksek performans

sergilemektedirler. Buradaki örgütsel bağlılık-performans ilişkisi pozitifdir (Akyay, 2007: 75-76).

Araştırmalar göstermiştir ki, örgütsel bağlılık birçok faktöre bağlı ve her durum için aynı sonuçları vermeyebilir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000: 83).

Çalışanlar, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren çalışanları, örgüt bilmeyebilir. Bu durumda örgüt, her iki çalışan grubunu eşit tutmakta ve örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililikleri olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan düşük performansla çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadır. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001: 1049).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE KAYSERİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmekte ve insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmektedir. Organizasyonlarının ek hassas noktalarındaki insanların işe yaklaşımları değişmiş durumdadır. Küçük bir büronun yönetiminden, büyük bir holdingin en tepesindeki yönetime kadar örgütlerin geleceğini belirleyecek pozisyonlardaki insanlar artık, mesleğe yönelik (job-oriented) insanlardır. Seleflerinden daha iyi eğitim almış olan bu insanlar, mesleki ve kişisel değerleri yönünden daha yüksek beklenti içindedirler (Demirel ve Özçınar, 2006: 228).

Örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir (Öğüt v.d., 2004: 278).

Hedefi düşünce, duygu, algı ve davranışlarımızın başkalarının varlığı veya onlarla olan etkileşimimize bağlı olarak ne şekilde etkilendiğini anlamak ve açıklamak olan sosyal psikolojide (Plotnik, 2009: 581), çalışan bağlılığının önemli olmasının bir nedeni de, bağlılığın çalışanların işyerlerindeki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların çalışan morali, motivasyonu, iş tatmini, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisi vardır. Bu çalışma ile kamu hastanelerinde genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıfı çalışanların, iş gören ve örgüt bağlılığının performansa etkisi araştırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıf personeller ile sınırlı tutulmuştur. Bundan dolayı sonuçlarda genellemeye gidilmeyecektir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmış olup (Kurtuluş, 2004), yapılan araştırma Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıfı çalışanlarını kapsamaktadır. Literatürde, sağlık kurumları işletmeciliği ve hastane uygulamaları araştırmalarında genellikle sağlık çalışanları (doktor, hemşire, laborant, teknisyen) araştırılmıştır. Sağlık çalışanları kadar, sağlık hizmetinin meydana gelişinde lojistik/istihkâm açısından ciddi katkıları bulunan bu gruplar, hizmetin sunumu esnasında hizmet yararlanıcılar tarafından direkt muhatap olunmadıklarından, bu konu ile ilgili araştırma yapanlarca yeterince ilgi görmemiştir.

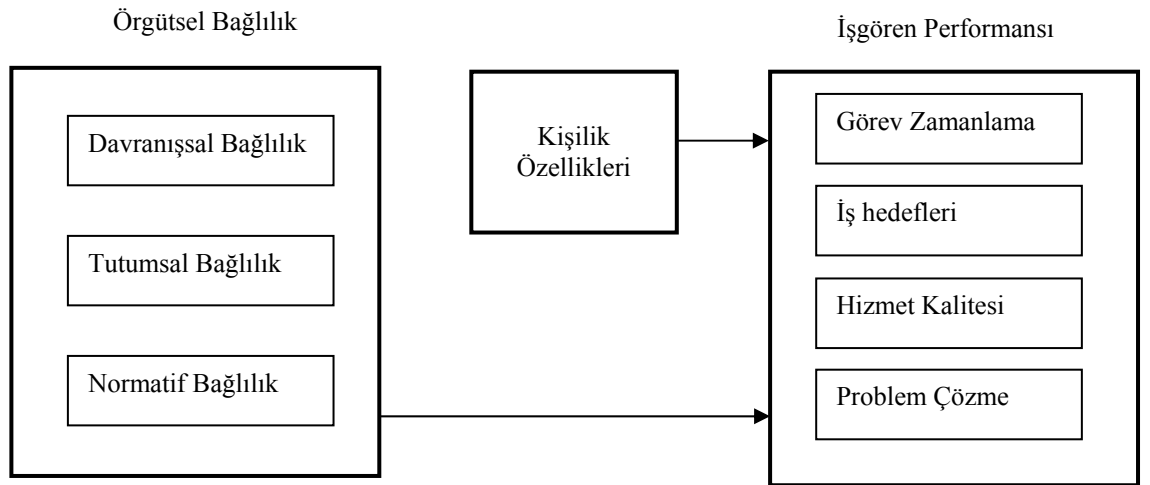
Kurumun 24 saat hizmet vermesi ve vardiya çalışma düzeninden dolayı yüz yüze görüşme yapmak için ana kütlenin bütün birimlerine ulaşmak çok zaman alacağı tahmin edildiğinden kolayda örnekleme metodu benimsenmiştir (Nakip, 2003: 175). Ülkemizde yaygın olarak kullanılan 5'li likert ölçeği ile işgörenlerin, kurumlarındaki bir tutum ya da bir davranış konusunda kendisine sunulan ifadelere katılma ya da katılmama dereceleri ölçülmüştür (Nakip, 2003:119).

Araştırma için gerekli veriler, yüz yüze (kişisel görüşme) anket yöntemiyle toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi cevaplama oranının yüksek olması ve çok soru sorulmasına imkân vermesi yönünden tercih edilmiştir. Araştırmada hedef alınan 203 çalışandan toplam 174 çalışan ile (%85,7) yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Kaptan, 1983: 135). Örnekleme, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrenin bütün özelliklerini yansıtan bir parçasının seçilmesi işlemi belirtir. Örneklem, seçildiği bütünü küçük bir örneğidir. Örneklemin seçildiği grubun tümü ise evreni oluşturur. Örneklem seçilirken, örneklemin temsil yeteneği taşımasına ve yeterli büyüklükte olmasına dikkat etmek gerekir. Örneklem seçilerek yapılan araştırmalar zaman ve maliyet yönünden ekonomik olduğu gibi, çoğu zaman da bütün evrenin incelenmesiyle elde edilen sonuçlar kadar geçerli, sağlıklı ve güvenilir olabilir (Gökçe, 1988: 77-78). Dolayısıyla, araştırma konusu itibari ile alanında ilk olmakla birlikte zaman alıcı bir vasıf taşıdığından geniş zamanlı araştırmalar ile araştırmaya çok daha farklı boyutlar katılabilir.

4.4. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

Şekil 6'daki modelden de anlaşılacağı gibi, araştırma ile kişilik özellikleri, örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiler incelenecektir. Kişilik özellikleri tek bir değişken ile değerlendirilirken örgütsel bağlılık 3, işgören performansı ise 4 alt ölçek ile araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şöyle oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi vardır.

Hipotez 2: Kişisel özelliklerin işgören performansı üzerine etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Demografik faktörlerle işgören performansı arasında anlamlı farklılıklar vardır.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Veri Analizleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Ancak herhangi birçok değişkenli istatistik analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir (Albayrak, 2003: 202). Bu nedenle araştırma hipotezleri test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. İçsel tutarlılık yöntemi uygulamalarından birisi de “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntemdir. Alfa katsayısı sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1998: 118).

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde çok değişkenli istatistiksel analizler ile parametrik ve parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler birleştirilmiş verileri kısa ancak anlamlı bir şekilde sunmak için kullanılan değerlerdir. Tanımlayıcı istatistiklerin önemli işlevlerinden biri, ölçü ve puanların dağılımını göstermektir (Plotnik, 2009: 610)

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin değişkenler ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla t testi ve anova testi (tek yönlü varyans analizi)

kullanılmıştır. Parametrik testler arasında yer alan bu testlerden, t testi; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın; anova testi ise, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiştir (Bayram, 2004: 80-99). Analizlerin yapılmasında SPSS 18.0 paket istatistik programı kullanılmıştır. SPSS yardımıyla frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdeler, t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo-1: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

| Yaş Dağılımı | Frekans | % |
|--------------|---------|------|
| 18-30 | 6 | 3,4 |
| 31-40 | 47 | 27,0 |
| 41-50 | 67 | 38,5 |
| 51 ve üstü | 54 | 31,0 |

Araştırmaya katılanların %3,4'ü 18-30 yaş arası, %27,0'ı 31-40 yaş arası, %38,5'i 41-50 yaş arası ve %31,0'ı 51 ve yaş üstüdür. Burada dikkati çeken unsur personel yaş ortalamasıdır. 40 yaş üstü personel %38,5+%31,0=%69,5'dir.

Tablo-2: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi

| Çalışma Süresi | Frekans | % |
|----------------|---------|------|
| 0-5 yıl | 2 | 1,1 |
| 6-10 yıl | 17 | 9,8 |
| 11-20 yıl | 72 | 41,4 |
| 21-30 yıl | 73 | 42,0 |
| 31 yıl ve üstü | 10 | 5,7 |

Araştırmaya katılanların %1,1'i 0-5 yıl arası, %9,8'i 6-10 yıl arası, %41,4'ü 11-20 yıl arası, %42'si, 21-30 yıl arası, %5,7'si de 31 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Tablo-3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | % |
|----------|---------|------|
| Bay | 143 | 82,2 |
| Bayan | 31 | 17,8 |

Araştırmaya katılanların %82,2'si bay ve %17,8'i bayandır.

Tablo-4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

| Medeni Durum | Frekans | % |
|--------------|---------|------|
| Evli | 169 | 97,1 |
| Bekar | 5 | 2,9 |

Araştırmaya katılanların %97,i evli, %2,9'u ise bekârdır.

Tablo-5: Araştırmaya Katılanların Kadro Durumu

| Kadro Durumu | Frekans | % |
|--------------|---------|------|
| Hizmetli | 59 | 33,9 |
| Memur | 97 | 55,7 |
| Şef | 5 | 2,9 |
| Müdür Yrd. | 13 | 7,5 |

Araştırmaya katılanların %33,9'u hizmetli, %55,7'si memur, %2,9'u şef ve %7,5', müdür yardımcısı kadrosundadır.

Tablo-6: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumu

| Öğrenim Durumu | Frekans | % |
|----------------|---------|------|
| İlk-Orta | 29 | 16,7 |
| Lise | 68 | 39,1 |
| Önlisans | 33 | 19,0 |
| Lisans | 40 | 23,0 |
| Yüksek Lisans | 4 | 2,3 |

Araştırmaya katılanların %16,7'si ilk ve ortaokul, %39,1'i lise, %19,0'ı önlisans, %23,0'ı lisans ve %2,3'ü yüksek lisans mezunudur.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu-Cinsiyet Dağılımı

| | | Eğitim | | | | | Toplam |
|----------|--------|----------|------|-------------|---------|---------------|--------|
| | | İlk-Orta | Lise | Yüksek okul | Fakülte | Yüksek Lisans | |
| Cinsiyet | Bay | 25 | 60 | 23 | 31 | 4 | 143 |
| | Bayan | 4 | 8 | 10 | 9 | 0 | 31 |
| | Toplam | 29 | 68 | 33 | 40 | 4 | 174 |

Araştırmaya katılan erkeklerin 25'i ilk-orta okul mezunu, 60'ı lise mezunu, 23'ü yüksek okul mezunu, 31'i lisans mezunu ve 4'ü de yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan bayanların 4'ü ilk-orta okul mezunu, 8'i lise mezunu, %10'u yüksekokul mezunu ve 9'u da lisans mezunudur.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi-Cinsiyet Dağılımı

| | | Çalışma Süresi | | | | | Toplam |
|----------|--------|----------------|----------|-----------|-----------|----------------|--------|
| | | 1-5 yıl | 6-10 yıl | 11-20 yıl | 21-30 yıl | 31 yıl ve üstü | |
| Cinsiyet | Bay | 1 | 14 | 62 | 56 | 10 | 143 |
| | Bayan | 1 | 3 | 10 | 17 | 0 | 31 |
| | Toplam | 2 | 17 | 72 | 73 | 10 | 174 |

Araştırmaya katılan erkeklerin 1'i 1-5yıl arası, 14'ü 6-10 yıl arası, 62'si 11-20 arası, 56'sı 21-30 yıl arası ve 10'u da 31 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmaya katılan bayanların 1'i 1-5yıl arası, 3'ü 6-10 yıl arası, 10'u 11-20 arası ve 17'si de 21-30 yıl arası iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Kadro-Cinsiyet Dağılımı

| | | Kadro Ünvanı | | | | Toplam |
|----------|--------|--------------|-------|-----|-----------|--------|
| | | Hizmetli | Memur | Şef | Müdür Yrd | |
| Cinsiyet | Bay | 51 | 75 | 4 | 13 | 143 |
| | Bayan | 8 | 22 | 1 | 0 | 31 |
| | Toplam | 59 | 97 | 5 | 13 | 174 |

Araştırmaya katılan erkeklerin 51'i hizmetli kadrosunda, 75'i memur kadrosunda, 4'ü şef kadrosunda, 13'ü de müdür yardımcısı kadrosundadır.

Araştırmaya katılan kadınların 8'i hizmetli kadrosunda, 22'si memur kadrosunda ve 1'i de şef kadrosundadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Kadro-Eğitim Durumu Dağılımı

| | | Eğitim | | | | | Toplam |
|-------|-----------|----------|------|------------|---------|-------------|--------|
| | | İlk-Orta | Lise | Yüksekokul | Fakülte | Yüksek Lis. | |
| Kadro | Hizmetli | 27 | 25 | 5 | 2 | 0 | 59 |
| | Memur | 2 | 43 | 24 | 25 | 3 | 97 |
| | Şef | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 |
| | Müdür Yrd | 0 | 0 | 2 | 10 | 1 | 13 |
| | Toplam | 29 | 68 | 33 | 40 | 4 | 174 |

Araştırmaya katılan hizmetlilerin 27'si ilk-ortaokul mezunu, 25'i lise mezunu, 5'i yüksek okul mezunu ve 2'si de lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan memurların 2'si ilk-ortaokul mezunu, 43'ü lise mezunu, 24'ü yüksek okul mezunu, 25'i lisans mezunu ve 3'ü de yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan şeflerin 2'si yüksek okul 3'ü de lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının 2'si yüksek okul, 10'u lisans ve 1'i de yüksek lisans mezunudur.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Kadro-Eğitim Durumu Dağılımı

| | | Yaş | | | | Toplam |
|-------|-----------|-------|-------|-------|------------|--------|
| | | 18-30 | 31-40 | 41-50 | 51 ve üstü | |
| Kadro | Hizmetli | 1 | 8 | 25 | 25 | 59 |
| | Memur | 5 | 37 | 32 | 23 | 97 |
| | Şef | 0 | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | Müdür Yrd | 0 | 1 | 7 | 5 | 13 |
| | Toplam | 6 | 47 | 67 | 54 | 174 |

Araştırmaya katılan hizmetlilerin 1'i 18-30 yaş arası, 8'i 31-40 yaş arası, 25'i 41-50 yaş arası ve 25'i de 51 yaş ve üstüdür.

Araştırmaya katılan memurların 5'i 18-30 yaş arası, 37'si 31-40 yaş arası, 32'si 41-50 yaş arası ve 23'ü de 51 yaş ve üstüdür.

Araştırmaya katılan şeflerin 1'i 31-40, 3'ü 31-40 yaş arası, 1'i de 51 yaş ve üstüdür.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının 1'i 31-40, 7'si 31-40 yaş arası ve 5'i de 51 yaş ve üstüdür.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Kadro-Çalışma Süresi Durumu Dağılımı

| | | Çalışma Süresi | | | | | Toplam |
|-------|----------|----------------|----------|-----------|-----------|----------------|--------|
| | | 1-5 yıl | 6-10 yıl | 11-20 yıl | 21-30 yıl | 31 yıl ve üstü | |
| Kadro | Hizmetli | 0 | 2 | 23 | 33 | 1 | 59 |
| | Memur | 2 | 13 | 44 | 33 | 5 | 97 |
| | Şef | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|----|----|----|----|-----|
| Müdür Yrd | 0 | 2 | 2 | 5 | 4 | 13 |
| Toplam | 2 | 17 | 72 | 73 | 10 | 174 |

Araştırmaya katılan hizmetlilerin 2'si 6-10 yıl arası, 23'ü 11-20 yıl arası, 33'ü 21-30 yıl arası ve 1'i de 31 yıl ve üstü süre şu anki kurumlarında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan memurların 2'si 1-5 yıl, 13'ü 6-10 yıl arası, 44'ü 11-20 yıl arası, 33'ü 21-30 yıl arası ve 5'i de 31 yıl ve üstü süre şu anki kurumlarında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan şeflerin 3'ü 11-20 yıl arası ve 2'si 21-30 yıl arası sürede şu anki kurumlarında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının 2'si 6-10 yıl arası, 2'si 11-20 yıl arası, 5'i 21-30 yıl arası ve 4'ü de 31 yıl ve üstü süre şu anki kurumlarında çalışmaktadır.

Uygulama anketinde sorulan örgütsel bağlılık ve çalışan performansını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplar ve değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

Değerlendirme kriteri;

1,49'a kadar "Hiç Önemli Değil"

1,50'den 2,49'a kadar "Önemli Değil"

2,50'den 2,99'a kadar "Ne Önemli Ne Önemsiz"

3,00'den 3,99'a kadar "Önemli"

4,00 ve üzeri "Çok Önemli" seklindedir.

Tablo 13: Kurumda Kendini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmeye İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 9 | 5,2 | 3,26 |
| Katılıyorum | 36 | 20,7 | |
| Kararsızım | 36 | 20,7 | |
| Katılıyorum | 86 | 49,4 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 7 | 4,0 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumda Kendini Ailenin Bir Parçası Gibi Hissetmeye İlişkin” soruya ankete katılanların %5,2 oranında “Kesinlikle Katılıyorum”, %20,7 oranında “Katılıyorum”, %20,7 oranında “Kararsızım”, %49,4 oranında “Katılıyorum ve %4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,26) bulmuşlardır.

Tablo 14: Kuruma Duygusal Yönden Bağlı Hissetmeye İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 11 | 6,3 | 3,22 |
| Katılıyorum | 40 | 23,0 | |
| Kararsızım | 28 | 16,1 | |
| Katılıyorum | 90 | 51,7 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 2,9 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kuruma Duygusal Yönden Bağlı Hissetmeye İlişkin” soruya ankete katılanların %6,3 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %23 oranında “Katılıyorum”, %16,1 oranında “Kararsızım”, %51,7 oranında “Katılıyorum ve %2,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,22) bulmuşlardır.

Tablo 15: Çalışılan Pozisyonun Uygunluk Algısına Yönelik Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 18 | 10,3 | 3,13 |
| Katılıyorum | 34 | 19,5 | |
| Kararsızım | 39 | 22,4 | |
| Katılıyorum | 73 | 42,0 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 10 | 5,7 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Çalışılan Pozisyonun Uygunluk Algısına Yönelik” soruya ankete katılanların %10,3 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %19,5 oranında “Katılıyorum”, %22,4 oranında “Kararsızım”, %42 oranında “Katılıyorum ve %5,7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,13) bulmuşlardır.

Tablo 16: Kuruma Sadakat Hissine İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 12 | 6,9 | 3,35 |
| Katılıyorum | 15 | 8,6 | |
| Kararsızım | 51 | 29,3 | |
| Katılıyorum | 92 | 52,9 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 4 | 2,3 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kuruma Sadakat Hissine Yönelik” soruya ankete katılanların %6,9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,6 oranında “Katılıyorum”, %29,3 oranında “Kararsızım”, %52,9 oranında “Katılıyorum ve %2,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,35) bulmuşlardır.

Tablo 17: Çalışılan Kurumun Çalışanın Çevresindeki İmajına İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0 | 0 | 3,76 |
| Katılıyorum | 9 | 5,2 | |
| Kararsızım | 42 | 24,1 | |
| Katılıyorum | 105 | 60,3 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 18 | 10,3 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Çalışılan Kurumun Çalışanın Çevresindeki İmajına İlişkin” soruya ankete katılanların %0 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,2 oranında “Katılıyorum”, %24,1 oranında “Kararsızım”, %60,3 oranında “Katılıyorum ve %10,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,76) bulmuşlardır.

Tablo 18: Emekli Oluncaya Kadar Mevcut Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 9 | 5,2 | 3,59 |
| Katılıyorum | 27 | 15,5 | |
| Kararsızım | 26 | 14,9 | |

| | | |
|------------------------|-----|-------|
| Katılıyorum | 77 | 44,3 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 35 | 20,1 |
| Toplam | 174 | 100,0 |

“Emekli Oluncaya Kadar Mevcut Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin” soruya ankete katılanların %14,9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5 oranında “Katılıyorum”, %14,9 oranında “Kararsızım”, %44,3 oranında “Katılıyorum ve %20,1 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,59) bulmuşlardır.

Tablo 19: Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmeye İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 7 | 4,0 | 3,68 |
| Katılıyorum | 22 | 12,6 | |
| Kararsızım | 30 | 17,2 | |
| Katılıyorum | 76 | 43,7 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 39 | 22,4 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmeye İlişkin” soruya ankete katılanların %4,0 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %12,6 oranında “Katılıyorum”, %17,2 oranında “Kararsızım”, %43,7 oranında “Katılıyorum ve %22,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,68) bulmuşlardır.

Tablo 20: Kurumdan Ayrılınması Durumundaki Duygusal Duruma İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 10 | 5,7 | 3,45 |
| Katılıyorum | 30 | 17,2 | |
| Kararsızım | 31 | 17,8 | |
| Katılıyorum | 78 | 44,8 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 25 | 14,4 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumdan Ayrılınması Durumundaki Duygusal Duruma İlişkin” soruya ankete katılanların %5,7 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %17,2 oranında “Katılıyorum”, %17,8 oranında “Kararsızım”, %44,8 oranında “Katılıyorum ve %14,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,45) bulmuşlardır.

Tablo 21: Kurumdan Ayrılınması Durumunda Çalışanın Hayatını Etkileme Durumuna İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 9 | 5,2 | 3,34 |
| Katılıyorum | 27 | 15,5 | |
| Kararsızım | 52 | 29,9 | |
| Katılıyorum | 68 | 39,1 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 18 | 10,3 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumdan Ayrılınması Durumunda Çalışanın Hayatını Etkileme Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %5,7 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,5 oranında “Katılıyorum”, %29,9 oranında “Kararsızım”, %39,1 oranında “Katılıyorum ve %10,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,34) bulmuşlardır.

Tablo 22: Kurumda Kalmak İçin Zorunluluk Hissetme Durumuna İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 5 | 2,9 | 3,09 |
| Katılıyorum | 35 | 20,1 | |
| Kararsızım | 82 | 47,1 | |
| Katılıyorum | 43 | 24,7 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 9 | 5,2 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumda Kalmak İçin Zorunluluk Hissetme Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %2,9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,1 oranında “Katılıyorum”, %47,1 oranında “Kararsızım”, %24,7 oranında “Katılıyorum ve %5,2

oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,09) bulmuşlardır.

Tablo 23: Çalışanın Yararına Olsa Bile Kurumdan Ayrılmama İsteğine İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 20 | 11,5 | 3,11 |
| Katılıyorum | 29 | 16,7 | |
| Kararsızım | 56 | 32,2 | |
| Katılıyorum | 50 | 28,7 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 19 | 10,9 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumda Kalmak İçin Zorunluluk Hissetme Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %11,5 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,7 oranında “Katılıyorum”, %32,2 oranında “Kararsızım”, %28,7 oranında “Katılıyorum ve %10,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,11) bulmuşlardır.

Tablo 24: Kurumdan Ayrıldığı Zamanda Suçluluk Hissetmeye İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 20 | 11,5 | 2,74 |
| Katılıyorum | 42 | 24,1 | |
| Kararsızım | 82 | 47,1 | |
| Katılıyorum | 24 | 13,8 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 6 | 3,4 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Kurumdan Ayrıldığı Zamanda Suçluluk Hissetmeye İlişkin” soruya ankete katılanların %11,5 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,1 oranında “Katılıyorum”, %47,1 oranında “Kararsızım”, %13,8 oranında “Katılıyorum ve %3,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “ne önemli ne önemsiz” (2,74) bulmuşlardır.

Tablo 25: Kurumda Algılanan İşbirliği ve Dayanışmaya İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 32 | 18,4 | 2,47 |
| Katılıyorum | 60 | 34,5 | |
| Kararsızım | 52 | 29,9 | |

| | | |
|------------------------|-----|-------|
| Katılıyorum | 29 | 16,7 |
| Kesinlikle Katılıyorum | 1 | ,6 |
| Toplam | 174 | 100,0 |

“Kurumda Algılanan İşbirliği ve Dayanılmaya İlişkin” soruya ankete katılanların %18,4 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %34,5 oranında “Katılıyorum”, %29,9 oranında “Kararsızım”, %16,7 oranında “Katılıyorum ve %0,6 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “ne önemli ne önemsiz” (2,47) bulmuşlardır.

Tablo 26: Çalışma Pozisyonu Değişmediği Taktirde Başka Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 19 | 10,9 | 2,86 |
| Katılıyorum | 35 | 20,1 | |
| Kararsızım | 77 | 44,3 | |
| Katılıyorum | 38 | 21,8 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 5 | 2,9 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Çalışma Pozisyonu Değişmediği Taktirde Başka Kurumda Çalışma İsteğine İlişkin” soruya ankete katılanların %10,9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,1 oranında “Katılıyorum”, %44,3 oranında “Kararsızım”, %21,8 oranında “Katılıyorum ve %2,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “ne önemli ne önemsiz” (2,86) bulmuşlardır.

Tablo 27: Verilen Görevi Tam Zamanında Yapma Durumuna İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|------------------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0 | 0 | Ortalama 4,06 |
| Katılıyorum | 1 | ,6 | |
| Kararsızım | 31 | 17,8 | |
| Katılıyorum | 99 | 56,9 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 43 | 24,7 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Verilen Görevi Tam Zamanında Yapma Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %0,0 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %0,6 oranında

“Katılıyorum”, %17,8 oranında “Kararsızım”, %56,9 oranında “Katılıyorum ve %24,7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “çok önemli” (4,06) bulmuşlardır.

Tablo 28: İş Hedeflerine Ulaşma Durumuna İlişkin Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0 | 0 | 3,81 |
| Katılıyorum | 5 | 2,9 | |
| Kararsızım | 59 | 33,9 | |
| Katılıyorum | 74 | 42,5 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 36 | 20,7 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“İş Hedeflerine Ulaşma Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %0,0 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,9 oranında “Katılıyorum”, %33,9 oranında “Kararsızım”, %42,5 oranında “Katılıyorum ve %20,7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,81) bulmuşlardır.

Tablo 29: Çalışan Tarafından Sunulan Hizmetin Kurum kalite Standardına Göre Dağılımı

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | ,6 | 3,95 |
| Katılıyorum | 3 | 1,7 | |
| Kararsızım | 40 | 23,0 | |
| Katılıyorum | 89 | 51,1 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 41 | 23,6 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Çalışan Tarafından Sunulan Hizmetin Kurum Kalite Standardına Göre Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %0,6 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,7 oranında “Katılıyorum”, %23,0 oranında “Kararsızım”, %51,1 oranında “Katılıyorum ve %23,6 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,95) bulmuşlardır.

Tablo 30: Karşılaşılan Problemlerin Çalışan Tarafından Çözülmesi Durumuna İlişkin

Dağılım

| İfade | Frekans | Yüzde | Ortalama |
|-------------------------|---------|-------|----------|
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1 | ,6 | 3,87 |
| Katılıyorum | 4 | 2,3 | |
| Kararsızım | 55 | 31,6 | |
| Katılıyorum | 70 | 40,2 | |
| Kesinlikle Katılıyorum | 44 | 25,3 | |
| Toplam | 174 | 100,0 | |

“Karşılaşılan Problemlerin Çalışan Tarafından Çözülmesi Durumuna İlişkin” soruya ankete katılanların %0,6 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,3 oranında “Katılıyorum”, %31,6 oranında “Kararsızım”, %40,2 oranında “Katılıyorum ve %25,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya cevap verenler soruda bahsedilen hususu “önemli” (3,87) bulmuşlardır.

4.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004: 127). Araştırmada iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,801 olarak tespit edilmiştir.

| Tablo-31: Uygulanan Anketi Tamamı İçin Güvenirlik Testi | |
|--|--------------|
| Alfa Katsayısı | Madde Sayısı |
| ,801 | 29 |

| Tablo-32: Örgütsel Bağlılık İçin Güvenirlik Testi | |
|--|--------------|
| Alfa Katsayısı | Madde Sayısı |
| ,846 | 12 |

| Tablo-33: İşgören Performansı İçin Güvenirlik Testi | |
|--|--------------|
| Alfa Katsayısı | Madde Sayısı |
| ,804 | 4 |

| Tablo-34: Kişilik Özellikleri İçin Güvenirlik Testi | |
|--|--------------|
| Alfa Katsayısı | Madde Sayısı |
| ,748 | 10 |

Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) de kabul edilebilir sınırlar içindedir.

4.5.3. Regresyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizi uygulanır. Diğer bir ifade ile bağımsız bir değişkenin bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıklayabileceği regresyon analizi ile saptanır (Bayram, 2004: 118). Çalışmada yer alan “performans” bağımlı değişkeni ile “bağlılık alt ölçekleri” değişkeni regresyon analizine tabi tutulmuş ve performans değişkeninde bağlılık değişkenini etki düzeyi saptanmıştır. Duygusal bağlılığın, performansı açıklama düzeyi Tablo-18’de gösterildiği gibi (Dzlt R Kare = ,03) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 35: Model Özeti (Bağlılık-Performans İçin)

| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Tahmin Edilen Standart Hata |
|-------|-------------------|--------|--------------------|-----------------------------|
| 1 | ,141 ^a | ,020 | ,003 | ,60949 |

a. Belirleyiciler: (Sabit), Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

Tablo 36: Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu (Bağlılık-Performans İçin)

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayı | | Standardize Edilmiş Katsayı | t | Anlamlılık |
|-------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------|--------|------------|
| | B | Standart Hata | Beta | | |
| 1 (Sabit) | 4,019 | ,263 | | 15,291 | ,000 |
| Duygusal Bağlılık | -,142 | ,084 | -,192 | -1,705 | ,090 |

| | | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| Normatif Bağlılık | ,093 | ,101 | ,089 | ,919 | ,359 |
| Devam Bağlılığı | ,029 | ,086 | ,036 | ,335 | ,738 |

a. Bağımlı Değişken: Performans

Çalışmada yer alan “performans” bağımlı değişkeni ile “kişilik alt ölçekleri” değişkeni regresyon analizine tabi tutulmuş ve performans değişkeninde bağlılık değişkenini etki düzeyi saptanmıştır. Kişilik özellikleri alt ölçeklerinden açık fikirliliğin, performansı açıklama düzeyi Tablo-20’de gösterildiği gibi (Dzlt R Kare = ,219) olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada bağlılık ile performans arasında herhangi bir etki tespit edilememiştir (Sig>0,05). Hipotez1 red.

Tablo 37: Model Özeti (Kişilik Özellikleri-Performans İçin)

| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Tahmin Edilen Standart Hata |
|-------|-------------------|--------|--------------------|-----------------------------|
| 1 | ,491 ^a | ,241 | ,219 | ,53938 |

a. Belirleyiciler: (Sabit), Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

Tablo 38: Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu (Kişilik Özellikleri-Performans İçin)

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayı | | Standardize Edilmiş Katsayı | t | Anlamlılık |
|-------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------|-------|------------|
| | B | Standart Hata | Beta | | |
| 1 (Sabit) | 1,817 | ,349 | | 5,209 | ,000 |
| Girişimcilik | ,044 | 0,70 | ,056 | ,627 | ,532 |
| Sosyal Sorumluluk | -.099 | ,073 | -,010 | -,119 | ,906 |
| Disiplin | ,179 | ,097 | ,150 | 1,838 | ,068 |
| Duygusal İstikrar | ,054 | ,069 | ,060 | ,782 | ,435 |
| Açık Fikirlilik | ,319 | ,085 | ,350 | 3,742 | ,000 |

a. Bağımlı Değişken: Performans

Regresyon analizin yapılmasının temel sebeplerinden biri de gelecekle ilgili tahminler yapmaktır. Bunun için de matematiksel regresyon modelinin anlamlı

olması gerekmektedir. Yukarıdaki tablo bize aşağıdaki matematiksel model ile tahmin yapılabileceğini göstermektedir. Kişilik alt ölçekleri ile performans arasındaki regresyon modeli

$$Y_{\text{Performans}} = 1,817 + 0,319_{(\text{Açık Fikirlilik})} \text{ şeklinde yazılabilir.}$$

Bu sonuç literatürdeki, “kişilik özellikleri örgütsel davranışı etkilediği gibi, kişilik aynı zamanda örgütsel performansı da etkilemektedir (Raja vd., 2004: 351) bulgusuyla uyuşmaktadır.

Tablo 39: Model Özeti (Bağlılık, Kişilik Özellikleri-Performans İçin)

| Model | R | R Kare | Düzeltilmiş R Kare | Tahmin Edilen Standart Hata |
|-------|-------------------|--------|--------------------|-----------------------------|
| 1 | ,440 ^a | ,193 | ,184 | ,55134 |

a. Belirleyiciler: (Sabit), Bağlılık, Kişilik Özellikleri

Tablo 40: Regresyon analizinin Anova Testi (Bağlılık, Kişilik Özellikleri-Performans İçin)

| Model | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Ortalamanın Karesi | F | Anlamlılık |
|----------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Regresyon | 12,448 | 2 | 6,224 | 20,475 | ,000 ^a |
| Hata Kareler Toplamı | 51,981 | 171 | ,304 | | |
| Toplam | 64,429 | 173 | | | |

a. Belirleyiciler: (Sabit), Bağlılık, Kişilik özellikleri

b. Bağımlı Değişken: Performans

Tablo 41: Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu (Bağlılık, Kişilik Özellikleri-Performans İçin)

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayı | Standardize Edilmiş Katsayı | t | Anlamlılık |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|---|------------|
|-------|-------------------------------|-----------------------------|---|------------|

| | B | Standart Hata | Beta | | |
|-----------|-------|---------------|-------|-------|------|
| 1 (Sabit) | 2,020 | ,405 | | 4,982 | ,000 |
| Kişilik | ,574 | ,091 | ,435 | 6,329 | ,000 |
| Bağlılık | -,046 | ,070 | -,045 | -,657 | ,512 |

a. Bağımlı Değişken: Performans

Yukarıdaki tablo bize aşağıdaki matematiksel model ile tahmin yapılabileceğini göstermektedir. Regresyon modeli

$$Y_{\text{Performans}} = 2.020 + 0,574 (\text{kişilik}) \text{ şeklinde yazılabilir.}$$

4.5.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada bağlılık, işgören performansı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki tablo-25'deki gibidir.

Tablo 42: Korelasyon Analizi

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1-Duygusal Bağlılık | 1 | | | | | | | | |
| 2-Normatif Bağlılık | ,586** | 1 | | | | | | | |
| 3-Devam Bağlılığı | ,695** | ,543** | 1 | | | | | | |
| 4-Girişimcilik | -,240** | -,186* | -,245** | 1 | | | | | |
| 5-Sosyal Sorum. | ,084 | ,191* | ,117 | ,286** | 1 | | | | |
| 6-Disiplin | ,064 | ,142 | ,001 | ,274** | ,456** | 1 | | | |
| 7-Duygusal İstikrar | ,080 | ,210** | ,193* | ,221** | ,432** | ,346** | 1 | | |
| 8-Açık Fikirlilik | -,263** | -,121 | -,239** | ,639** | ,271** | ,431** | ,269** | 1 | |
| 9-Performans | -,115 | -,004 | -,049 | ,331** | ,195** | ,332** | ,214** | ,464** | 1 |

- Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, çift yönlü bir ilişki ($,586^{**}$) vardır.
- Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, çift yönlü kuvvetli ($,695^{**}$) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağlılık ile girişimcilik arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,240^{**}$) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağlılık ile açık fikirlilik arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,263^{**}$) bir ilişki vardır.

- Normatif bağlılığı ile devam bağlılığı arasında pozitif, çift yönlü ($,543^{**}$) bir ilişki vardır.
- Normatif bağlılığı ile girişimcilik arasında negatif, tek yönlü ($-,186^*$) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, tek yönlü ($,191^*$) bir ilişki vardır
- Devam bağlılığı ile girişimcilik arasında pozitif, tek yönlü zayıf ($-,193^*$) bir ilişki vardır.
- Devam bağlılığı ile girişimcilik arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,245^{**}$) bir ilişki vardır.
- Devam bağlılığı ile duygusal istikrar arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,239^{**}$) bir ilişki vardır.
- Girişimcilik ile sosyal sorumluluk ($,286^{**}$), disiplin ($,274^{**}$), duygusal istikrar ($,221^{**}$), açık fikirlilik ($,669^{**}$) ve performans arasında ($,331^{**}$) pozitif, çift yönlü bir ilişki vardır.
- Performans ile sosyal sorumluluk ($,195^*$), disiplin ($,332^*$) ve açık fikirlilik arasında ($,214^{**}$) arasında pozitif çift yönlü bir ilişki vardır.

“Örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri ve işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Önermesinde bulunan hipotez 3 kabul.

4.5.5. Farklılık Testi (Anova ve F-testi)

Tablo 43: Anova Testi

| | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi (df) | Ortalamaların Karesi | F | Anlamlılık |
|-----------------|---------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------|-------|------------|
| Medeni Durum | Gruplar Arası | ,351 | 10 | ,035 | ,358 | ,962 |
| | Grup İçi | 15,954 | 163 | ,098 | | |
| | Toplam | 16,305 | 173 | | | |
| Eğitim | Gruplar Arası | 36,530 | 10 | 3,653 | 3,534 | ,000 |
| | Grup İçi | 168,504 | 163 | 1,034 | | |
| | Toplam | 205,034 | 173 | | | |

| | | | | | | |
|--------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Kıdem | Gruplar Arası | 6,198 | 10 | ,620 | ,990 | ,454 |
| | Grup İçi | 102,009 | 163 | ,626 | | |
| | Toplam | 108,207 | 173 | | | |
| Kadro Durumu | Gruplar Arası | 12,620 | 10 | 1,262 | 2,080 | ,029 |
| | Grup İçi | 98,874 | 163 | ,607 | | |
| | Toplam | 111,494 | 173 | | | |
| Yaş | Gruplar Arası | 12,177 | 10 | 1,218 | 1,762 | ,072 |
| | Grup İçi | 112,679 | 163 | ,691 | | |
| | T Toplam | 124,856 | 173 | | | |

Tablo 44: F-Testi

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| Cinsiyet | 174 | 1,18 | ,384 | ,029 |
| Performans | 174 | 3,9239 | ,61026 | ,04626 |

Tablo 45: F-Testi

| | Test Değeri = 0 | | | | | |
|------------|-----------------|--------------------------|----------------------|-----------------|---|-----------|
| | t | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık (2-yönlü) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | End Düşük | En Yüksek |
| Cinsiyet | 40,497 | 173 | ,000 | 1,178 | 1,12 | 1,24 |
| Performans | 84,815 | 173 | ,000 | 3,92385 | 3,8325 | 4,0152 |

Tablo 45’den de anlaşılacağı gibi, performans ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar vardır. Tablo 43’den de anlaşılacağı gibi, performans ile eğitim ve işgörenin kadro durumu arasında anlamlı farklılıklar vardır. Dolayısıyla, “Demografik faktörlerle işgören performansı arasında anlamlı farklılıklar vardır.” önermesini içeren hipotez 4 kısmen kabul.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada tespit edilen demografik faktörlerle bağlılık arasındaki ilişki literatür ile de uyusmaktadır. "Yaş" değişkeni genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaş ile bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Alvi ve Ahmed, 1987: 267-280). Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Mathieu ve Zajac, 1990: 171-194). Angle ve Perry, işgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler. Allen ve Meyer ise, 1993 yılında yaptıkları çalışmalara göre, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır çünkü, yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand ve Strawser, 1998:110).

Luthans ve arkadaşları (1987) yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Luthans vd., 1987: 221). İşgörenin yaşının ilerlemesi, aynı zamanda çalıştığı örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir. Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Öte yandan örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto,

1972: 562). Bu sebeple bağılılığı düşük düzeyde olan genç işgörenlerin, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Blau ve Lunz, 1998: 260).

Örgütsel bağılılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, işgörenlerin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağılılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Glisson ve Durick, 1988: 61-81). İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağılılığı azalmaktadır. Çünkü, eğitim düzeyi artan işgörenin örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkânları da artış göstermektedir. Örgütsel bağılılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Tsui vd., 1992: 568). Ayrıca, daha ileri düzeyde formel bir eğitim almayı düşünmeyen işgörenlerin, eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan işgörelere kıyasla daha yüksek bağılılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Örgütsel bağılılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir (Grusky, 1996:488). Araştırmamızda tespit edilen sonuçlar bunu teyit etmektedir.

Örgüt içinde herhangi bir ünvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağılılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağılılığı etkileyen bir başka değişkendir. Örgütsel bağılılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağılılık da artmaktadır (McCaul vd., 1995: 80-90). Cohen (1993) ise, işgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılması bu sonucu değiştirmemektedir.

Genellikle bağılılık hem yaş hem de kıdemle olumlu bir ilişki içerisindedir (Angle ve Perry, 1981: 1-14). Ancak, yaş ve kıdem bağılılığı doğrudan

etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş gruplarından, farklı hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Öte yandan yaş ve kıdem farklı bağlılık türleri üzerinde farklı etkiler göstermektedir (Allen ve Meyer, 1993: 49-61).

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir çünkü, emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Mathieu ve Zajac,1990:952). Araştırmada tespit edilen özellikle eğitim seviyesi yükselen hizmetli kadrosundaki kişilerin kıdemi arttıkça ve mevcut konumlarında bir iyileşme olmadığı zaman bağlılıklarının ve performanslarının azalması; araştırma örnekleminin kamu kurumundan seçilmesi neden olmaktadır.

Kişilik özellikleri örgütsel davranışı etkilediği gibi, kişilik aynı zamanda örgütsel performansı da etkilemektedir (Raja ve diğ., 2004: 351)” bulgusuyla araştırma sonuçları paralellik arzetmektedir. Araştırmada kişilik alt özelliklerinden açık fikirlilik alt ölçeği arasında ile performans arasında $Y_{\text{Performans}} = 1,817 + 0,319$ (Açık Fikirlilik) şeklinde bir etki tespit edilmiştir. Kişilik ölçeği ile de $Y_{\text{Performans}} = 2.020 + 0,574$ (kişilik) şeklinde bir etki tespit edilmiştir.

Araştırmada korelasyon analizi sonuçları şöyle gerçekleşmiştir:

- Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, çift yönlü bir ilişki ($,586^{**}$) vardır.
- Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, çift yönlü kuvvetli ($,695^{**}$) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağlılık ile girişimcilik arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,240^{**}$) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağlılık ile açık fikirlilik arasında negatif, çift yönlü zayıf ($-,263^{**}$) bir ilişki vardır.
- Normatif bağlılığı ile devam bağlılığı arasında pozitif, çift yönlü ($,543^{**}$) bir ilişki vardır.

- Normatif bağıllığı ile girişimcilik arasında negatif, tek yönlü (-,186^{*}) bir ilişki vardır.
- Duygusal bağıllık ile devam bağıllığı arasında pozitif, tek yönlü (,191^{*}) bir ilişki vardır
- Devam bağıllığı ile girişimcilik arasında pozitif, tek yönlü zayıf (-,193^{*}) bir ilişki vardır.
- Devam bağıllığı ile girişimcilik arasında negatif, çift yönlü zayıf (-,245^{**}) bir ilişki vardır.
- Devam bağıllığı ile duygusal istikrar arasında negatif, çift yönlü zayıf (-,239^{**}) bir ilişki vardır.
- Girişimcilik ile sosyal sorumluluk (,286^{**}), disiplin (,274^{**}), duygusal istikrar (,221^{**}), açık fikirlilik (,669^{**}) ve performans arasında (,331^{**}) pozitif, çift yönlü bir ilişki vardır.
- Performans ile sosyal sorumluluk (,195^{*}), disiplin (,332^{*}) ve açık fikirlilik arasında (,214^{**}) arasında pozitif çift yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmada performans ile eğitim ve işgörenin kadro durumu arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Yapılan uygunluk (correspondence) analizinde ise performans değişkeninin pozitif olduğu bölgelerde kişilik özelliklerinin kümелendiği tespit edilmiştir. Yani olumlu kişilik özellikleri ile performans arasında uyumlu bir ilişki vardır.

Sonuç olarak, birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmekte ve insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmektedir. Organizasyonlarının ek hassas noktalarındaki insanların işe yaklaşımları değişmiş durumdadır. Küçük bir büro yönetiminden, büyük bir holdingin en tepesindeki yönetime kadar örgütlerin geleceğini belirleyecek pozisyonlardaki insanlar artık, mesleğe yönelik (job-oriented) insanlardır. Seleflerinden daha iyi eğitim almış olan

bu insanlar, mesleki ve kişisel değerleri yönünden daha yüksek beklenti içindedirler (Demirel ve Özçınar, 2006, 228).

Örgüt yönetimleri insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Öte yandan, örgütlerin spesifik konularda teknolojik bilgi birikimi oluşturarak ve insan kaynaklarının değerleri ve gereksinimlerini örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirerek, stratejik örgütsel rekabet programları hazırlamaları gerekmektedir (Öğüt vd., 2004: 278).

KAYNAKÇA

ADA, Nesrin, ALVER, İpek ve ATLI, Fatma (2008), “Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2):487-518

AKAL, Zühal (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, *MPM Yayınları*, Ankara.

ALBAYRAK, Ali Sait (2003), “Türkiye’de İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALVI, Shafiq A. ve AHMED, Syed W. (1987) "Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study", *Human Relations*, Vol: 40, 5: 267 280.

UYGUR, Akyay (2007), “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İlişisini İncelemeye Yönelik Bir alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.1: 71-85.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL Alpay ve BUDAK, Gönül (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

ANGLE, Harold L. ve PERRY, James. L. (1981) "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26 :1-14.

ARGON, Türkan ve EREN, Altay (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel.

ARSLAN, Akın (2002), *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*, İstanbul, Kalder Forum, 2002: 15-16

ASTHON MC, LEE K, GOLDBERG LR. (2004), “A Hierarchical Analysis of 1,710 English Personality-Descriptive Adjectives”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 707-721.

- ATAY, Seynur (2006), “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AUSTIN, James T. ve VILLANOVA, Peter (1992), “The Criterion problem:1972-1992”, *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 836-874.
- ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard. C., SMITH, Edward E., BEM, Darry J. ve NOLEN, Susan (1999), *Psikolojiye Giriş*, 12. Baskı, (Çev: Yavuz Alogan), Arkadaş Yayınları, Ankara.
- AVOLIO, B. J., ZHU, W., KOH, W. ve BHATIA, B.(2004), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role Of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951–968.
- BACANLI, Hasan, İLHAN, Tahsin ve ASLAN, Sevda (2009), “Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 261-279.
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BANDURA, Albert (1994), "Self Efficacy", *Encyclopedia of Human Behavior*, New York Academic Press, 4: 71-81.
- BARRICK, M.R., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001)” Personality and Performance at The Beginning of The New Millenium: What We Know And Where Do W Ego Next?” *Personality and Performance*, 9(1/2): 9-30.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., İstanbul
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi. Ankara.
- BAŞYİĞİT, A. (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

BAYRAM, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa, Ezgi Kitabevi.

BEACH, Dale S. (1980), *Personel: The Management of People at Work*, MacMillan Publishing Co., Inc. Newyork.

BENKHOFF, Birgit (1997): “Disentangling Organizational Commitment, The Dangers of the OCQ for Research and Policy”, *Personel Review*, Vol: 26, (1/2): 114-131.

BENLİGİRAY, Serap (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

BERNERTH, J.B., ARMENAKIS, A.A., FEILD, H.S., GILES, W.F., WALKER, H.J. (2007) "Is Personality Associated With Perceptions Of Lmx? An Empirical Study", *Leadership Organization Development Journal*, Issue.7 (28): 613 – 631.

BLAU, Gary. J. ve LUNZ, Mary (1998) "Testing The Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External, Personal and Work-Related Variables", *Journal of Vocational Behavior*, (52): 260-269.

BOGLER, Ronit ve SOMECH, Anit (2004). “Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools”, *Teaching and Teacher Education*, Cilt 20, (3): 277-289.

BORMAN, W. C. ve S. J. MOTOWIIDLO (1993), ”Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance”, *Personnel Selection in Organizations*, Derl. Schmitt, N. ve Borman, W.C., San Francisco, Ca: Jossey-Bass,,: 71–98.

BOYLU, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2007, Cilt: 44, 511: 55–74.

BURGER, Jerry M. (2006), *Kişilik*, Kaknüs Yayınları, 1.Basım, Türkçesi: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul

BURGER P.Carl ve BASS, Bernard. M. (1979), *Assessment Of Managers*, New York: Free Press.

BUTLER, Gillian (1999), *Overcoming Social Anxiety and Shyness*, Robinson Publishing Ltd., London

CAN, Halil (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CANMAN, A. Doğan, (1993), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

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*, June, 62(3): 490-516.

CENGİZ, Aytül Ayşe (2000), *Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.,16, Eskişehir.

COHEN, A. (1996), “On The Discriminant Validity Of The Meyer And Allen Measure Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?”, *Educational and Psychological Measurement*, 56, (3): 494–504.

CHOW, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. ve Wu, A. (2001), “*Organizational Culture, Association with Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context*”, San Diego State University, Ciber Working Paper Series, Publication 111, Fall

CLARK J.P. (1959) "Measuring Alienation Within a Social System" *American Sociological Review*, Vol. 24, (6): 849–852

COHEN, Arron (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 :539-554.

COKINS, Gary (2009), *Performance Management, Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

CORNELIUS, N. (2001), *Human Resource Management*, New Yorkshire, Thomson Learning Pres.

CÜCELOĞLU, Doğan (2010), *İnsan ve Davranışı*, Psikolojinin Temel Kavramları, 19. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

ÇETİN, Münevver Ölçüm, (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ÇIRPAN, Hüseyin (1999), Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇÖL, Güner (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9: 35-46.

ÇİÇEK, Refik (1993), *Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları*, T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 176, Ankara.

DAVIS, Keith ve NEWSTROM, John W. (1989), *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.

DEMİREL, Yavuz ve ÖZÇINAR, M. Faruk (2006), “21. Yüzyıla Girenken Örgütlerde Değişen Yönetim ve Motivasyon”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Derl. Özcan YENİÇERİ, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 225-238.

DEWETTINCK, K., SINGH, J. ve BUYENS, D. (2003), *Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 29: 1-26.

DICK, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff, *The International Journal of Public Sector Management*, 14, 2, pp. 111–128.

DİCLE, Ülkü (1983), *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması*, O.D.T.Ü. Yayın No:43. Ankara.

- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2006), *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen, Özge DEMİRAL (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yıl 9, Haziran, 12: 282-303.
- EFEÖĞLU, İbrahim Efe (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ERDOĞAN; İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:248.
- ERDOĞAN, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 272, İstanbul,.
- EROĞLU, Feyzullah (1996), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- ERGUN, Turgay (1975), “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4: 97-106.
- ERIKSON, Erick. H. (1984), *İnsanın Sekiz Çağı*, (Çev) Bedirhan. ÜSTÜN - Vedat ŞAR, Birey ve Toplum Yayıncılık, Ankara.
- ERKUŞ, Ahmet ve TABAK, Akif (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(23): 213-241.
- FEIST, Jess (1990), *Theoris of Personality*, Holt Rinehart, and Winston, Inc. Saunders Collage Pupliching, Second Edition, United State of America.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları. İstanbul.
- GILLET, Richard ve PIETRONI, Patrick, C. (1990), *Depresyon*, (Çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin) Kitabevi, İstanbul.

GLISSON, Charles ve DURICK, Mark (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol:33, No:1, ss.61

GOLDBERG Lewis R. (1993). "The Structure of Phenotypic Personality Traits", *American Psychologist*, 48(1): 26-34.

GOLDBERG, Lewis R. (1981). *Language and Individual Differences: The Search for Universals in Personality Lexicons*, Derl. L. Wheeler, *Review of Personality and Social Psychology*, Beverly Hills, CA: Sage, Vol.2: 141-165.

GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J., ve SWANN, W. B., Jr. (2003). A Very Brief Measure of the Big Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*, 37: 504-528.

Gökçe, Birsen (1988), *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Savaş Yayınları, Ankara.

GRUSKY, Oscar (1996), "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10: 488-503.

GUTHRIE, James P., Coate, C. J., Schwoerer, C.E. (1998), "Career Management Strategies: The Role Of Personality", *Journal Of Managerial Psychology*, 5/6 (13): 371-386.

GÜL, Hasan, Ercan OKTAY (2009), "Relations Between Pay, Career, Job Satisfaction And Performance: An Application In Karaman Governorship", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 223-238.

GÜNEY, Salih (2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 3, Baskı, Ankara

GÜRÜN, O. A.(1991) ,Psikoloji Sözlüğü, İnkilap Kitapevi, İstanbul.

HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. ve BLACK, William C., (1998), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.

HELVACI, Akif (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, 1-2: 155-169

HERSEY, Paul ve BLANCHARD, Kenneth H. (1979), *Management and Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

HOGAN, R., ve D. A SHELTON (1998) "Socioanalytic Perspective on Job Performance", *Human Performance*, 11: 129–144.

HOUGH, Leaetta .M. & ONES, Deniz S. (2001). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial work and organizational psychology. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (derl.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* London, SAGE Publication 1: 233-277.

HREBINIAK, Lawrence G. ve ALUTTO, Joseph A. (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17): 555-572.

IŞIK, İdil (1996), "Endüstri-Örgüt Psikolojisi'nin Kapsamına Bir Bakış", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Derl. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği, İstanbul.

İNCE, Mehmet ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara.

İNCE, Mehmet, Aykut BEDÜK, Enver AYDOĞAN (2006), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik", *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Derl. Özcan YENİÇERİ, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, s.435-464.

JUDGE, Timothy A., MARTOCCHIO, Joseph J. ve THORESEN, Carl J. (1997), "Five Factor Model Of Personality And Employee Absence", *Journal Of Applied Psychology*, 82: 5

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1994). Psychology in Turkey, *International Journal of Psychology*, 29: 729-738.

KAPLAN, R.S. ve A.A. ATKINSON (1998), *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third (Ed.) USA.

KAPTAN, Saim. (1983). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*, Rehber Dağıtım, Ankara.

KAYA, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık.

KELEŞ, Hatice Necla (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmaların Yapılan Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü, Konya.

KETCHAND, Alice A.,STREWSER, Jerry R., (1998), “The Existence of Utliple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in a Public Accounting Setting”, *Behavioral Research in Accounting*, 110: 109-137.

KHALEEELEE, Olya ve WOOLF, Ralph, (1996), "*Personality, Life Experience and Leadership Capability*", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.17, No.6

KREITNER, Robert ve KINICKI, Angelo (2001), *Organizational Behavior*, Fifth Ed., McGraw -Hill Companies Inc.

KÖK, Sabahat Bayrak (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Nisan, 1: 291-317.

KURTULUŞ, Kemal (2008), *Pazarlama Araştırmaları*, Genişletilmiş Ve Gözden Geçirilmiş, 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul.

KURU, Emin (2000), *Sporda Psikoloji*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Ankara.

LEONG, C.S., A. FURNHAM ve C.L. COOPER (1996), “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, 49(10): 1345-1361

LEUNG, Sing Lim ve BOZIONELLOS, Nikos (2004), "Five-Factor Model Traits And The Prototypical Image Of The Effective Leader İn The Confucian Culture", *Employee Relations*, Issue:1, 26: 62 – 71.

- LIM, B.C., PLOYHART, Robert E. (2004), "Transformational Leadership: Relations To The Five-Factor Model And Team Performance In Typical And Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology*, 4(89): 610–621.
- LITWIN George H. ve STRINGER, R.obert A., (1974), *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, 3rd Edition Boston.
- LUTHANS, Fred, BAACK, Donald ve TAYLOR, Lew (1987) "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, Vol:40, 4: 219-236.
- MATHIEU, John E. ve ZAJAC, Dennis, M. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol: 108, 2: 171 194.
- MATTHEWS, Gerald, DEARY, Ian J., WHITEMAN Martha C. (2009), *Personality Traits*, Cambridge University Pres, Newyork.
- MCADAMS, D.P. (1997). A conceptual History of Personality Psychology, In. R. Hogan. J. Johnson & S. Briggs (Derl.), *Handbook of Personality Psychology*. Academic Pres, 3-39.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B. ve McCaul, K. D. (1995) "Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organisation", *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol:31, 1: 80-90.
- McDONALD, D.J. ve P.J. MAKIN (2000): "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 84-91.
- MCKENNA, E. ve BEECH, N., (2002), *Human Resources Management A Concise Analysis*, Great Britain ,Pearson Education Limited,
- MCCORMACK, L., MELLOR, David (2002), "The Role Of Personality In Leadership: An Application Of The Five-Factor Model in The Australian Military", *Military Psychology*, 14(3) :179–197.
- MCSHANE, Steven ve VON GLINOW, Mary. (2005), *Organizational Behavior: Emerging Realites For The Workplace Revolution*, Mcgraw Hill Companies, Inc., New York.

- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1997), *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, London.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (2004), *TCM Employee Commitment*, Survey Academic Users Guide.
- MOTOWIDLO, Stephan J., (2003), Job Performance. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Derl). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, 12: 39–53.
- MURAT, Güven, Banu AÇIKGÖZ (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, 5: 1-20.
- NAKİP, Mahir (2003), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NELSON, Aimme (2001), Perception of Causes and Treatment of Shyness and Social Anxiety, *Unpublished Master Dissertation*, California State University, Fullerton.
- NORTHCRAFT, G.B. ve M.A. NEALE (1990): *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press: USA
- ORDUN, Güven (2005). “Kişilik Faktörleri ve Satış Temsilcilerinin Performansı arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Çalışma,” *İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi - Yönetim*, (51).
- ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ Tahir, DEMİRSEL, M.Tahir (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 277-290.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali.(2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2002), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 115-134.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, 2: 109-126.
- ÖZMUTAF, Nezh Metin (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 8, 2: 41-60.
- ÖZSOY, A.S. (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt.6, Sayı.2, S.13-19.
- PALMER, Margaret ve WINTERS, K Kenneth T. (1993), *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları. Çev:Doğan Şahiner. İstanbul.
- PERVIN, Lawrence A. (1985), “Personality: Current Controversies, Issues and Directions”, *Annual Review of Psychology*, 36: 83-114.
- PLOTNIK, Rod (2009), *Psikoloji'ye Giriş*, Kaknüs Yayınları, Yayın No:309, 1. basım, İstanbul.
- PLOTKIN, H. M. (1987), “What Makes A Successful Salesperson?” *Training and Development Journal*, 54–56,
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. ve BOULIAN, P.V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology* , 59, pp.603 - 609.
- POWELL, D. M. ve Meyer, J. P. (2004), Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1: 157-177.
- PUGH, Derek (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- RAJA, U., JOHNS G., NTALIANIS F., (2004), The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 3: 350–367.
- RYCKMAN, Richard M. (2000), *Theories of Personality*, 7th ed., USA: Wadsworth.
- ROBBINS, Stephen (1998), *Organizational Behaviour*, Eight Edition, Prentice Hall International Inc. New Jersey.

- ROUSSEAU, D. M., ve P. J. MCLEAN (1993), The Contracts of Individuals and Organizations. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Greenwich, Ct: Jai Pres, 15: 1–43.
- ROBERTSON, I.T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. & Nyfield, G. (1999), Understanding Management Performance, *British Journal of Management*, 10: 5-12.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek (1998,) *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- SAPANCALI, Faruk (1993), "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, 88.
- SAVERY, L. K. ve Syme, P. D. (1996), Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, *Journal of Management Development*, 15, 1: 14–22.
- SCHERMERHORN, J.R. (1989), *Management and Productivity*. Third Edition. Printed in the United States of America.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- SCHIFFMAN, Leon G. KANUK Leslie Lazar (2004), *Consumer Behavior*, international Edition, Eighth Edition, Pearson Prentice HALL, United States of America.
- SELENGİL, T.S. (2004), Motivasyon Yönelimleri ve Rol Uyumsuzluğu Değişenlerinin Kişilik ile İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- SIGLER, Tracey H. ve PEARSON, Christine M. (2000), “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- SOMER, Oya ve GOLDBERG, Lewis R. (1999). The structure of Turkish trait descriptive adjective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3): 421-450.

SOMER Oya, KORKMAZ, Mediha ve TATAR Arkun (2004), *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri*, Ege Basımevi.

SONNENTAG, Sabine ve FRESE, Michael (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd, 4-25.

STEVENS, Charles D., (2001), "Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style", *Journal of Managerial Issues*, Vol.13, Issue 4.

SULIMAN, Abubakr M.T. (2001), Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context, *The International Journal of Human Resource Management*, 6.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya

TEZCAN, Mahmut (1991), *Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar*, Bilgi Basım Merkezi, Ankara.

TETT, Robert P. ve BURNETT, Down .D. (2003), A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), p:500-517.

TINAR, M. Yaşar (1999), Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *Mercek Dergisi*, Sayı 14. Mess Yayınları

TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H. (2002), *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınları, Ankara.

TORRINGTON, Derek ve HALL, Laura (1995), *Personel Management*, HRM in Action.

TSUI, Anne S., EGAN, Terri D. ve O'REILLY, Charles A. (1992) "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.

TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ Mehmet (2010), “Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: OSTİM İmalata Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2: 196–218.

TUTUM, Cahit (1979), *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 163.

UGBORO, I. O. ve Obeng K.(2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study, *Journal of Quality Management*, 5: 247-272.

UYGUÇ, N. ve ÇIMRIN, D.(2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 19, 1: 91-99.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd, İstanbul.

VARONA, F. (1996), Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, *The Journal of Business Communication*, Cilt 33, 2: 111-140.

VAKOLA, Maria, TSAOUSİS, Ioannis, NIKOLAOU, Ioannis, (2004), “The Role Of Emotional Intelligence And Personality Variables On Attitudes Toward Organizational Change”, *Journal Of Managerial Psychology*, 2 (19): 88-110

YELBOĞA, Atilla (2003), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi İçin Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi. Ankara.

YELBOĞA, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2(28): 196-211

YUMUŞAK, Sedat (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.13, 3: 241-251.

- YÜCEL, R. (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, 3: 110
- YUKL, Gary (1989), *Leadership in Organization*, Prentice Hall Inc.
- ZEL, Uğur. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ZUCKERMAN, M. (1995), Good and Bad Humor: Biochemical Bases of Personality and Its Disorders, *Psychological Science*, 6: 325-332.
- WANG, G. ve R. G. NETEMEYER (2002), "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30, 3: 217–228,
- WIENER, Yoash. (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7: 418–428.
- WITT, L.A., BURKE, Lisa A., BARRICK, Murray R., ve MOUNT, Michael K., (2002), "The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, February 1, Vol. 87, Issue 1.
- WOODS, R.H. (1997), *Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition.

Ek-1: Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans ve Doktora çalışmalarında Seminer, Makale ve Tez faaliyetlerinde kaynak olarak kullanılacaktır. Anketin birinci bölümünde kurum çalışanlarının kuruma bağlılık ve kişisel iş performans düzeyleri, ikinci bölümünde ise demografik yapı ve çalışanların kişilik özellikleri araştırılmaktadır. Değerli katkılarınız için teşekkür ediyor ve saygılar sunuyoruz.

İletişim: m_seker@yahoo.com (<http://sbe.nigde.edu.tr>)

Mustafa ŞEKER
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Özcan
YENİÇERİ
Niğde Üniv. İİBF

BİRİNCİ BÖLÜM

| | Çalıştığınız kurum hakkındaki duygu ve düşüncelerinize göre aşağıdaki seçeneklerden sizin için en uygun olanı seçiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| 1.1. | Bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.2. | Bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.3. | Bu kurumda çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.4. | Bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.5. | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.6. | Bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.7. | Emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.8. | Bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir şirkette olmayı düşünmüyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.9. | Ayrılmak istesem bile şu anda bu kurumdaki ayrılmak bana çok zor gelir. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.10. | Bu kurumdaki ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.11. | Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | |
|-------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.12. | Yararıma olacak olsa da şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.13. | Bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissedirim. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.14. | Kurumda çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliği yaygındır. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.15. | Yaptığım işin türü aynı olduğu sürece başka bir kurumda da çalışabilirim. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.16. | Görevimi verilen sürede(tam zamanında) tamamlarım. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.17. | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.18. | Sunduğum hizmet kalitesinin, kurum kalite standartlarına ulaştığına eminim. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1.19. | İşle ilgili ortaya çıkan problemleri hemen/ivedilikle çözmeye çalışırım. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

İKİNCİ BÖLÜM

| Kendinizi nasıl tanımlarsınız | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 2.1. | Hevesli ve girişimci biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.2. | Uyuşmaz ve kavgacı biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.3. | Kendi öz disiplinini sağlamış güvenilir biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.4. | Kolay hayal kırıklığına uğrayan, kırılgan ve endişeli biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.5. | Yeni tecrübelerle açık, kompleks düşünebilen biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.6. | Sessiz, kendi halinde ve girişken olmayan biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.7. | Sıcakkanlı, kolay arkadaş edinebilen sempatik biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.8. | Genellikle dikkatini fazla yoğunlaştıramayan (dikkatsiz) biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.9. | Sakin ve duygusal olarak istikrarlı biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.10. | Geleneksel yapıda yaratıcı fikirlere pek açık olmayan biri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

DEMOGRAFİK (TANIMLAYICI) BİLGİLER

- 2.11. Yaşınız 18-30 31-40 41-50 51 ve üstü
- 2.12. Cinsiyetiniz Bay Bayan
- 2.13. Medeni Durumunuz Evli Bekâr Dul/Boşanmış
- 2.14. Eğitim Durumunuz İlk-orta Lise Yüksekokul Fakülte Lisans Y.
- 2.15. Çalışma Süresi 1-5 yıl 6-10 yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 30 yıl üstü
- 2.16. Göreviniz Hizmetli Memur Şef Müdür Yrd. Diğer