



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAĞIMSIZ ANAOKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL  
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARI İLE İŞ PERFORMANSLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**SEVİL YAVUZKILIÇ**

**Denizli-2020**

**T.C  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAĞIMSIZ ANAOKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL ÖNCESİ  
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE İŞ  
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**SEVİL YAVUZKILIÇ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

  
İmza

Sevil YAVUZKILIÇ

*Değerli Eşim ve Canım Oğluma;*

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisansa başladığım günden itibaren beni destekleyen, bu çalışmanın konusunun seçilmesini sağlayan yüksek lisans tezim boyunca danışmanlığımı yapan her zaman çalışma azmini ve gücünü örnek aldığım bana çok büyük katkısı olan kıymetli hocam Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e çok teşekkür ederim. Yüksek Lisans programı süresince zaman zaman görüş ve önerilerine başvurduğum ve tez jürisinde görev alan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e teşekkürlerimi sunarım. Tez jürisinde görev alan Sayın Doç. Dr. Erkan TABANCALI'ya teşekkürlerimi iletirim.

Hem yüksek lisans ders döneminde hem de tez çalışması sırasında desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Funda NAYİR, Dr. Öğretim Üyesi Aydan ORDU, Dr. Öğretim Üyesi Eren CAN AYBEK'e teşekkür etmek isterim.

Tez çalışmam süresince hep yanımda olan ve beni her zaman destekleyen sevgili eşim Ahmet YAVUZKILIÇ'a ve yüksek lisans eğitimi süresince gösterdiği anlayıştan dolayı canım oğlum Miraç Mete YAVUZKILIÇ'a çok teşekkür ederim.

## ÖZET

### **Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Performansları Arasındaki İlişki**

YAVUZKILIÇ, Sevil

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Haziran 2020, 106 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada “Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performansları ile ilişkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinin bir çeşidi olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma Denizli iline bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bağımsız anaokullarında görev yapmakta olan okul öncesi öğretmenlerini kapsamaktadır. Basit rastgele örneklem seçimi yöntemiyle araştırmada 241 okul öncesi öğretmeninden veri toplanmıştır. Araştırmada veriler “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” ile toplanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, zoraki, çıkarıcı ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan ve 15 maddeden meydana gelmiştir. İş Performansı Ölçeği, tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan bir ölçektir. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler, t testi, tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis, Mann Whitney-U testi, Pearson ve Spearman korelasyon analizinden oluşan parametrik ve nonparametrik testler ve basit doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından ahlaki ve çıkarıcı bağlılıklarının çok yüksek, zoraki bağlılıklarının çok düşük oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin iş performansı algıları çok yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bağlılık alt boyutlarında ve iş performansında medeni durum, yaş, mesleki

kıdem, sendika üyeliği, okul mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çocuk sayısı değişkeninde ise çıkarıcı bağlılık alt boyutu haricinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından ahlaki ve çıkarıcı bağlılık; iş performansı ile ilişkili çıkmıştır. Zoraki bağlılık ile iş performansı arasında ilişki bulunamamıştır. Ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı üzerinde örgütsel bağlılık alt boyutlarının (çıkarıcı, ahlaki bağlılık) anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, iş performansı, anaokulu, öğretmen.

## ABSTRACT

### **The Relationship Between Organizational Commitment and Job Performance of Preschool Teachers Working in Independent Kindergartens**

YAVUZKILIÇ, Sevil

Master's Thesis in Educational Sciences,

Educational Administration

Supervisor: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

June 2020, 106 pages

The aim of this study is to examine the relationship between the organizational commitment of preschool teachers and their job performance. "Is the organizational commitment of preschool teachers related to job performance?" The answer to the question was sought. Relational screening model, which is a kind of screening model as one of the quantitative research methods, was used in the study. This research includes preschool teachers working in independent kindergartens in Pamukkale and Merkezefendi districts of Denizli province. In the study, data was collected from 241 preschool teachers with simple random sample selection method. In the study, the data were collected with "Organizational Commitment Scale" and "Business Performance Scale". The Organizational Commitment Scale is composed of three sub-dimensions compulsory, interest and moral commitment and 15 items. The Job Performance Scale is a one-dimensional and 13-item scale. In the analysis of the research data, descriptive statistics, t test, one-way variance analysis, kruskal wallis, Mann Whitney-U test, Pearson and Spearman correlation analysis, parametric and nonparametric tests and simple linear regression test were used. According to the findings obtained from the research, it was observed that the moral and interest loyalties of the preschool teachers' organizational commitment sub-dimensions were very high and their forced commitment was very low. Teachers' perceptions of job performance were very high. According to teachers' perceptions, there was no significant difference in organizational commitment sub-dimensions and job performance regarding marital status, age, professional seniority, union membership, and school professional seniority. No difference was found in



the number of children, except for the sub-dimension of self-commitment. Moral and interest loyalty which is one of the organizational commitment sub-dimensions has been associated with business performance. No relationship was found between forced commitment and job performance. In addition, it was observed that the sub-dimensions of organizational commitment (interest, moral commitment) on preschool teachers' job performance are significant predictors.

Keywords: Organizational commitment, work performance, kindergarten, teacher.

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.5. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. İş Performansı ile İlgili Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1. İş Performansı Kavramı.....	7
2.1.2. İş Performansının Boyutları.....	8
2.1.2.1. Görev performansı.....	9
2.1.2.2. Bağlamsal performans.....	9
2.1.2.3. Üretkenlik karşıtı performans.....	10
2.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler.....	10
2.1.3.1. Bireysel faktörler.....	11
2.1.3.2. Örgütsel faktörler.....	11

2.1.3.3. Çevresel faktörler.....	12
2.1.4. İş Performansının Önemi.....	13
2.1.5. İş Performansı Değerlendirme Kavramı.....	13
2.1.6. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	14
2.1.6.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler.....	14
2.1.6.1.1. Alternatif sıralama yöntemi.....	14
2.1.6.1.2. Çiftli karşılaştırma yöntemi.....	14
2.1.6.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi.....	15
2.1.6.2. Ortak performans kriter ve standartlara dayalı yöntemler.....	15
2.1.6.2.1. Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi.....	15
2.1.6.2.2. Kritik olay değerlendirmesi yöntemi.....	15
2.1.6.2.3. Kontrol listesi yöntemi.....	15
2.1.6.2.4. Zorunlu seçim yöntemi.....	16
2.1.6.2.5. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri.....	16
2.1.6.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler.....	16
2.1.6.3.1. Kompozisyon yöntemi.....	16
2.1.6.3.2. Doğrudan endeks yöntemi.....	16
2.1.6.3.3. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi.....	16
2.1.6.3.4. Çalışma standartları yöntemi.....	17
2.1.6.4. 360 derece performans değerlendirme.....	17
2.1.7. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme.....	18
2.1.7.1. Okullarda performans yönetimi mevcut yapının işleyişi.....	18
2.1.7.2. Eğitim örgütlerinde performans yönetimi.....	18
2.1.7.3. Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması ...	19
2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kuramsal Çerçeve.....	20
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları.....	20
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	21
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	22

2.2.3.1. Tutumsal bağıllık yaklaşımları.....	24
2.2.3.1.1. Kanter'in yaklaşımı.....	25
2.2.3.1.1.1. Devam bağıllığı.....	26
2.2.3.1.1.2. Kenetlenme bağıllığı.....	26
2.2.3.1.1.3. Kontrol bağıllığı.....	26
2.2.3.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı.....	26
2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	27
2.2.3.1.3.1. Uyum bağıllığı.....	27
2.2.3.1.3.2. Özdeşleşme bağıllığı.....	28
2.2.3.1.3.3. İçselleştirme bağıllığı.....	28
2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	28
2.2.3.1.4.1. Ahlaki bağıllık.....	29
2.2.3.1.4.2. Çıkarıcı bağıllık.....	29
2.2.3.1.4.3. Yabancılaştırıcı bağıllık.....	29
2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	30
2.2.3.1.5.1. Duygusal bağıllık.....	30
2.2.3.1.5.2. Devam bağıllığı.....	31
2.2.3.1.5.3. Normatif bağıllık.....	31
2.2.3.2. Davranışsal bağıllık yaklaşımları.....	32
2.2.3.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	32
2.2.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı.....	34
2.2.3.3. Çoklu bağıllık yaklaşımı.....	35
2.2.4. Örgütsel Bağıllık Faktörleri.....	37
2.2.4.1. Kişisel-demografik faktörler.....	37
2.2.4.2. Örgütsel-görevsel faktörler.....	38
2.2.4.3. Örgüt dışı faktörler.....	39
2.2.5. Örgütsel Bağıllık Boyutları.....	40
2.2.5.1. Uyum boyutu.....	40
2.2.5.2. Özdeşleşme boyutu.....	41

2.2.5.3.İçselleştirme boyutu.....	41
2.2.6. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri.....	41
2.2.6.1. Duygusal bağlılık.....	41
2.2.6.2. Devam bağlılığı.....	42
2.2.6.3. Normatif bağlılık.....	43
2.2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	43
2.2.7.1. Düşük örgütsel bağlılık.....	43
2.2.7.2. İlmli örgütsel bağlılık.....	44
2.2.7.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	44
2.3. İş Performansı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	45
2.4. İlgili Araştırmalar.....	47
2.4.1. İş Performansı ile Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	47
2.4.2. İş Performansı ile İlgili Araştırmalar.....	49
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar.....	51
2.4.3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	51
2.4.3.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	58
3.1. Araştırma Deseni.....	58
3.2. Evren ve Örneklem.....	58
3.3. Veri Toplama Araçları.....	60
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	60
3.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	60
3.3.3.İş Performansı Ölçeği.....	60
3.4.Veritoplama Süreci.....	61
3.5.Verilerin Analizi.....	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	64
4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	65
4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	72

4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	73
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA, ÖNERİLER.....	76
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	76
5.2.Öneriler.....	81
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	99
Ek 1. Araştırma İzin Belgesi.....	100
Ek 2. Ölçek Onay Belgesi.....	101
Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Belgesi.....	102
Ek 4. İş Performansı Ölçeği Kullanım İzin Belgesi.....	103
Ek 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	106

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	37
Tablo 3.1. Evren-Örneklem İlişkisi.....	59
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	59
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları ile İş Performansı Ölçeğine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	62
Tablo 3.4. Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi.....	63
Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve İş Performansı Ölçeğine Ait Betimleyici İstatistikler.....	64
Tablo 4.2. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına ve İş Performanslarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları.....	66
Tablo 4.3. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	66
Tablo 4.4. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Yaşa Bağlı Analizini Gösteren Anova Sonuçları.....	67
Tablo 4.5. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.6. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Çocuk Sayısına Göre Anova Sonuçları.....	68
Tablo 4.7. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Çocuk Sayısına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	68

Tablo 4.8. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Mesleki Kıdem Yılına Göre Anova Sonuçları</i> .....	69
Tablo 4.9. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	69
Tablo 4.10. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Okuldaki Mesleki Kıdem Yılına Göre Anova Sonuçları</i> .....	70
Tablo 4.11. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	71
Tablo 4.12. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına ve İş Performanslarına İlişkin Sendika Üyeliğine Göre t Testi Sonuçları</i> .....	71
Tablo 4.13. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları</i> .....	72
Tablo 4.14. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi</i> .....	73
Tablo 4.15. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutu ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Testi ile Analizi</i> .....	73
Tablo 4.16. <i>Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Çıkarıcı Bağlılıklarının İş Performansını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	74



Tablo 4.17. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Ahlaki Bağlılıklarının İş Performansını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	75
--	----

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1.</i> Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	24
<i>Şekil 2.2.</i> Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	25
<i>Şekil 2.3.</i> Çoklu Bağlılık Modeli.....	36

## **BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ**

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın var olan problem durumu ile ilgili açıklama yapılmıştır. Problem durumuna ilişkin problem cümlesi ve alt problemler belirtilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları ifade edilmiş araştırmada yer alan kavramların tanımları açıklanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Günümüzde örgütlerin ekonomik ve sosyal hayatta başarması gereken rolleri giderek önemli bir duruma gelmektedir. Bu rollerin giderek önem kazanması sonucunda örgütlerde tüm çalışanların belli bir standardın üzerinde performans göstermeleri gerekmektedir. Örgütlerde en üst düzeyde verim elde edebilmenin yolu çalışanların maksimum düzeyde performans ortaya koymalarına bağlıdır (Okka, 2008). Performans, kişinin, topluluğun ya da kurumların herhangi bir işin üstesinden gelebilmek amacıyla harcadığı gayret ve başarıda kendi üzerine düşen görevi etkili ve yeterli bir biçimde yerine getirme çabasıdır. Performans kavramında birey, grup ya da kurumların hedefleri belirlemiş olmaları gerektiği söylenebilir. Çünkü hedeflerin belirlenmiş olmasının başarıyı getireceği ve bu başarının da performansı olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir (Şahin, 2019). Örgütlerin çeşidi, faaliyet alanları ve büyüklükleri nasıl olursa olsun örgüt yöneticilerinin en büyük sorumluluklarından bir tanesi, örgüt çalışanlarının iş performansının artmasını sağlamaktır. Çünkü çalışanların göstereceği iş performansı, çalışanların belli bir zaman dilimi içerisinde görevleri yapmak amacıyla elde ettikleri sonuçlardır. Elde edilen sonuçların pozitif olması çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiklerini ve yüksek iş performansı sergilediklerini ortaya koyarken sonuçların olumsuz yönde olması ise çalışanların başarı gerçekleştiremediklerini düşük iş performansına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Okka, 2008). Yani, çalışanlara verilen görevlerin sonucu pozitif olduğunda yüksek iş performansı gösterdikleri, verilen görevlerin neticesi negatif olduğunda düşük iş performansı ortaya koydukları söylenebilir. Başarıyla yerine getirilen görevlerin iş performansını artırabileceği düşünülebilir. Çalışanların iş performansı, sahip oldukları inanç ve değerlerle, yetenekleri ve becerileri ile ilişkilidir (Büte, 2011). İşgören performansı, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalıştığı iş yerinde görev ve sorumlulukları üzerine alarak ve sonuçta istediklerini elde edebilmek için zaman ve çaba göstermesidir (Barutçugil, 2015). Bu çalışmada kastedilen performans işgörenlerin kendi performanslarına ilişkin algılanan performanslarıdır.

Çalışanların ortaya koyduğu iş performansı, eğitim örgütlerinin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesi bakımından önemini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde hizmet içi eğitim, gezi, gözlem, teşvik, takdir, ekonomik ve kültürel yönlerde iyileştirmeler sağlanarak böylece öğretmenin hem değerlerinin hem de iş performansının geliştirilebileceğine inanılmaktadır (Duran, 2008). Çalışanların örgütlerinde işlerine yönelik olarak gösterdikleri tüm hareketler performans göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan incelendiğinde çalışanların örgüt hakkında olumlu ve olumsuz davranışları, tutumları örgütün faydası için ortaya koydukları faaliyetlerin tümü onların iş performansı düzeyini belirleyen bir araç olarak ortaya çıkacaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Bu araçlardan birinin örgütler için başarıyı sağlamada kilit noktanın örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir.

Bir anlayış ve kavram biçimi olan bağlılık, toplum duygusunun birlikteliğinin olduğu her yerde varlığını sürdüren sosyal içgüdünün en yüksek dereceye sahip duygusal bir anlatım biçimidir. Örgütsel bağlılık en yüksek derecede sergilenen duygu biçimidir. Bir kişiye, düşünceye, kuruma kendimizden daha üst bir şeye bağlılık gösterme, yerine getirmede zorunluluk duyduğumuz sorumluluğu dile getirir (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık kavramı, zaman içerisinde sosyal ve çevresel değişimlerle şekillenerek ortaya çıkmıştır. Klasik yönetimde örgüt çalışanı, ne kadar verimlilik sağlarsa, o oranda ekonomik çıkarlarla ödüllendirilmiş insan ile ilgili diğer faktörler dikkate alınmamıştır. Buna bağlı olarak insanın psikolojik yönünün ihmal edildiği söylenebilir. Bu anlayış zaman içinde yerini insanın psikolojik ve ekonomik gereksinimlerini dikkate alan yeni yaklaşımlara bırakmıştır. Aslında örgütün başarılı olması, örgüt çalışanlarının performanslarına ve istekli olmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Çalışanların örgüt içi görevlerini yerine getirirken örgütün devamlılığı için çaba göstermeleri, örgütün çıkarı için yeteneklerini yüksek performansla gerçekleştirmeye çalışmaları, gerektiği zamanlarda özveride bulunmaktan kaçınmayarak istenilen görevleri yaptıklarında o örgüt için başarı mutlaka gelecektir (Güzelbayram, 2010). Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirirken örgüt çıkarının ön planda olmasıyla özveride bulunarak çalışmaları sonucunda başarının geleceği söylenebilir.

Meyer ve Allen'e (1990) göre, örgütsel bağlılık işgörenin örgüt ile ilişkisinde ruhsal yaklaşımını ele alan, çalışanın örgütte devam etme kararını anlatan psikolojik bir durum olarak ifade edilebilir. Genelde kabul edilmiş tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğinde varlığını devam ettirmede yoğun bir şekilde istek içinde olma, örgütün yararı için gereğinden fazla çaba gösterme, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmaktır (Luthans, 1995). Çalıştığı örgütte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte pozitif yönde katkı getirmesi beklenir.

Bağlılıkları yüksek çalışanların örgütte üyeliklerini devam ettirme arzuları daha güçlüdür ve etkin olarak rol oynarlar. Çalışanların kurumdaki iş performansları ile bağlılıkları gönüllü olunca örgütü benimsemeleri, örgütsel değerlerle bireysel değerleri ile özdeşim kurmaları yüksek seviyede meydana gelecektir (Sonay, 2013). Bunların yanında hızla değişen çevresel koşullar, sürekli farklılaşan kişisel gereksinimler gibi sebeplerle çalışanların kurumda kalmasını sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Çalışanın örgütte yetişerek ortama uyum sağlayıp o örgütten ayrılması kurumda fazla bir maliyete neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmalarını etkileyecek etmenlerin ele alınması mühim olmaktadır (Durna ve Eren, 2005). Çevresel şartları ve bireylerin kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çalışanların örgüte bağlılıklarının sürdürülmesi sağlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, iş performanslarının öngörülmesi bakımından oldukça önemlidir (Day, Elliot ve Kington, 2005). Celep'e (2014) göre düşük bağlılık okulun etkililiğini olumsuz yönde etkilemekte öğretmenlerin mesleki performanslarında daha başarısız olmalarına, mesleği bırakmalarına bile neden olmaktadır. Bağlılığı düşük düzeyde olan öğretmenler, öğrencilerin istenmeyen davranışlar geliştirmelerine neden olabilir. Eğitim uzun bir süreci kapsadığı için öğrencilerin olumsuz davranışları anlık olarak fark edilmeyeceğinden bu davranışların düzeltilmesi uzun zaman gerektirebilir. Ekonomik şartlar, toplumsal olanaklar, ödül verme, prim gibi beklentiler örgütsel bağlılık ile iş performansı ilişkisinin zayıf olmasının en önemli nedenleri olarak görülmekte ve aralarındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bir başka neden kurum lideri ve çalışan ilişkisinden meydana gelmektedir. Kurum lideri, iş performansına gereken önemi vermeli adaletli bir biçimde çalışanların iş performansını değerlendirmelidir (Gül ve İnce, 2005'den aktaran Altun, 2019). Okullarda yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı sonucunda ortaya çıkan iş performanslarına gereken değeri vermemesi ve adil olarak değerlendirmede bulunmaması öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının iş performansları ile ilişkisini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde alan yazında örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırma yapıldığı söylenebilir. Örneğin Izgar (2008) okul yöneticilerinde örgütsel bağlılıkla iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelerken, Yüceler (2009) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sezgin (2010) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çoban ve Demirtaş (2011) okulların akademik iyimserliği ile öğretmenlerin

örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Yörük ve Sağban (2012) araştırmalarında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini, Ergün (2019) örgütsel bağlılık ölçeğini ele almıştır. Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişki konusunu ele alan eğitimle ilgili az sayıda araştırma yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performansı ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmanın başka araştırmalara yeni bir boyut kazandırabileceği ve farklı bir bakış açısı ortaya koyarak literatüre katkıda bulunabileceği beklenmektedir.

### **1.1.1.Problem Cümlesi**

Araştırmada temel problem, ‘‘Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performansları ile ilişkisi var mıdır?’’ biçiminde ortaya konulmuştur.

### **1.1.2.Alt Problemler**

1. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutlarına göre) ve algılanan iş performanslarının düzeyi nedir?
2. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutları) ile iş performanslarına ilişkin görüşleri kişisel değişkenlerine (öğretmenin medeni durumu, öğretmenin yaşı, öğretmenin çocuk sayısı, öğretmenin mesleki kıdem yılı, öğretmenin okuldaki mesleki kıdemi, öğretmenin sendikalara üyeliği) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutları) ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutları) iş performanslarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışanların örgütlerine karşı algılanan iş performanslarının düşük olmasında örgütsel bağlılıkları etkili bir rol oynayabilmektedir. Bu çalışma ile çalışanların iş performanslarına ilişkin algılarının artırılmasına yönelik çıkarımlarda bulunmak hedeflenmiştir. Buna bağlı olarak Denizli ili merkez ilçelerinin resmi anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansı algıları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütlerinde kaliteli ve verimli bir başarı elde etmede algılanan iş performansına önem verilmeli bunun için öncelikli olarak hedeflerin ortaya konulacağı söylenebilir. Hedeflerin ortaya konulmasının sonucunda başarı elde edilebilir ve başarının iş performansını artırabileceği düşünülebilir. Ayrıca kaliteli ve verimli bir başarı elde etmek için öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının önemli olduğu yapılan araştırmalarla görülebilmektedir. Buna bağlı olarak okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performansı ile ilişkisinin yapılan araştırmaları destekleyeceği düşünülebilir.

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ve iş performansı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili (Altun, 2019; Bakay, Kurşunoğlu, Tanrıoğen, 2010; Demirtaş, 2015; Esmer ve Yüksel, 2017; Nayir, 2013; Sönmez, 2016) ve iş performansı ile ilgili (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Çoban, 2013; Demirok, 2018; Şahin, 2018) çalışmalar bulunmasına karşın eğitim örgütlerinde anaokulunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının iş performansı ile ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bunun için bu kavramların farklı örneklem üzerinden araştırılmasının önemli olduğu söylenebilir.

Bu araştırma ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları ilişkisinin hangi düzeyde olduğu ortaya çıkarılabilir. Yine bu araştırmayla okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki belirlenebilir. Önemli olan bir diğer konu, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performanslarının yordama düzeyini açığa çıkarabilir olmasıdır. Araştırmada elde edilen bulguların literatüre katkısı olabileceği ve yeni araştırma yapacak olanlara yol gösterici olacağı düşünülebilir.

### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Denizli ilinin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan resmi anaokullarında çalışmakta olan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama araçlarında “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma bu ölçeklerle toplanan verilerle sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

**İş Performansı:** Öğretmenin bir görevi yerine getirmede kendi performansını sergilemek için zaman ve çaba sarf ederek ortaya koyduğu tüm davranışlar.

**Örgütsel Bağlılık:** Öğretmenin örgütte kalmak için zorunlu ya da gönüllü olarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi.

**Zoraki Bağlılık:** Öğretmenlerin okul örgütüne bağlılık duymadığı ancak örgütte kalmaya devam etme zorunluluğunu yansıttıkları bağlılık türüdür.

**Çıkarıcı Bağlılık:** Öğretmenlerin kendilerinin okulda yaptıkları hizmetleri ve katkıları karşılığında aldıkları ödüllerle ilişkili olarak gösterdikleri bağlılık türüdür.

**Ahlaki Bağlılık:** Öğretmenlerin okul örgütünün değerlerini, normlarını, amaçlarını içselleştirmesi ve işine değer verdiği için gösterilen bağlılık türüdür.

**Bağımsız Anaokulu:** 36 - 68 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okullardır.

**Okul Öncesi Öğretmeni:** İlköğretim çağına gelmemiş çocukların fiziksel, bilişsel, sosyal ve duygusal yönlerden sağlıklı bir biçimde gelişmesi için eğitim veren öğretmenlerdir.

**Öğretmen:** Eğitim- öğretim faaliyetlerini yürüten kişidir.



## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmaya dayalı kuramsal çerçeve doğrultusunda öncelikli olarak iş performansı ve daha sonra örgütsel bağlılık kavramları üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur. Bu iki kavramın birbiri ile ilişkisi ele alınmıştır. Ardından bu kavramlarla ilgili alanyazında yapılan çeşitli araştırmalar incelenmiştir.

### 2.1. İş Performansı ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Eğitim kurumlarında başarıyı gerçekleştirmenin yolu belirlenmiş politikalara paralel olarak koyulan hedeflere ulaşmak olduğu söylenebilir. Hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan bireylerin eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler olduğu ileri sürülebilir. Bunun için öğretmenlerin okullarda amaçları gerçekleştirmede sergiledikleri iş performanslarının etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin bireysel anlamda ihtiyaçlarının ve amaçlarının saptanarak buna uygun uygulamaların gerçekleştirileceği düşünülebilir. Bireysel ihtiyaçlar dikkate alındığında kurumların gerçekleştirmek istediği hedeflere kolay bir biçimde ulaşabildiği gözlemlenebilir. Bu bağlamda başarıya paralel olarak iş performansının gerçekleştiği söylenebilir.

#### 2.1.1. İş Performansı Kavramı

Örgütlerin karşılaştığı mühim problemlerden biri çalışanların istenilen görevleri ne derece ortaya koyduklarının ve verilen görevleri yapma becerilerinin belirlenmesidir. Bu problem iş performansı kavramının etkili bir duruma gelmesini sağlamıştır (Bayram, 2006). Kurumların varlıklarını sürdürmeleri yüksek düzeyde iş performansı ortaya koymalarına bağlıdır (Özdemir, 2017). Çalışanların gösterdikleri iş performansının düzeyi ile örgütlerin varlığını devam ettirmelerinin paralel olacağı söylenebilir.

Performans kelimesinin anlamı, örgüt açısından belirli bir zamanda üretilen mal ya da hizmetin miktarı olarak ifade edilirken, bireysel olarak performans hedefe ulaşmada ortaya konulan kişisel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir (Tutar ve Altınöz, 2010). İş performansı, bir işi yapabilme, kabiliyet, başarmak, kapasiteli olmak, bir işi neticelendirmek, bireye düşen sorumluluğun aktif bir şekilde yerine getirilmesi olarak ifade edilebilir (Demirok, 2018). Diğer bir deyişle, iş performansı, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için kurumda görev ve sorumlulukları yerine getirmesi neticesinde istediklerini kazanmada vakit

ve gayret sarf etmesidir (Barutçugil, 2015). Çalışanın belli bir zaman süreci içerisinde görevleri yerine getirmek yoluyla elde ettiği sonuçlar olumlu özellik gösteriyorsa çalışanın görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirmesi sonucunda yüksek bir iş performansı seviyesine sahip olduğu, sonuçlar olumsuz özellik gösteriyorsa iş performansı düzeyinin düşük olduğu söylenir (Okka, 2008). Verilen sorumlulukların sonucunda başarı elde edilebiliyorsa algılanan iş performansı düzeyinin artacağı beklenir.

İş yaşamında faaliyet gösteren bütün örgütlerin gündeminde yer alan en önemli konu amaçlanılan sonuçları gerçekleştirmektir. Bunların başında iş performansı kavramı gelmektedir. İş performansı, çalışma yaşamına birçok yönden katkı sağlamaktadır. İş performansı ile ilgili sonuçlar ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanması, gerektiği zamanda işlerin yeniden ele alınarak tasarlanması gibi özelliklerle iş performansının gelişimini sağlamaktadır. İş performansı, bireyin iş tanımındaki önemi ve iş tanımının sıklığında ortaya koyduğu etkinlik olarak ifade edilmektedir (Taştumur, 2018). İş performansı, bireyin kurumlar için kullandığı bilgi, beceri ve emeklerin meydana getirdiği sonuçlarla birlikte kurumların niteliksel özelliklerini artıracak durumsal koşullarla bağlantılıdır (Kapu, Savcı ve Yıldız, 2014). İş performansı, çalışanın işini yerine getirmesinde yaptığı tüm çabaların sonucunda elde ettiği başarı düzeyi ya da amaçlara ulaşma derecesidir. İş performansı, hem bireyin bilgi, beceri ve çabasına hem de örgütün bu durumu destekleyecek ortam ve koşulları sağlamasına bağlıdır. Çalışanın işini olumlu olarak etkileyecek tutum ve davranışlarda bulunması olarak ifade edilebilir (Akbarova, 2019). Çalışanların görevini yerine getirirken pozitif yönde tutum ve davranışlara sahip olması iş performansına olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir.

### **2.1.2. İş Performansının Boyutları**

Yapılan araştırmalar sonucunda iş performansının alt boyutları görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans olarak üçe ayrılmaktadır (Dyne ve LePine, 1998'den, Morrison, 1994'den, O'Reilly ve Chatman, 1986'dan aktaran Akbarova, 2019). İyi bir iş performansının gerçekleştirilmesi için görev ve bağlamsal performans açısından olumlu davranışlar ortaya konulmasının üretkenlik karşıtı performansın önüne geçilmesi gereklidir (Robbins, 2013'den aktaran Sayid, 2017). Görev performansında sorumlulukların belirgin olması ve bağlamsal performans ile çalışanların sorumlulukları dışında kurallara gönüllü uyum sağlaması sonucunda üretkenlik karşıtı performansın ortaya çıkmayacağı söylenebilir. İş performansının boyutları aşağıda açıklanmıştır.

**2.1.2.1. Görev performansı.** Göreve ilişkin olan performans, daha çok işin teknik ve uzmanlık tarafıyla ilgili olan önceden belirlenen kriterlerin yerine getirilmesinde sergilenen mal, hizmet ya da düşünce olduğu söylenebilir (Jawahar ve Carr, 2007'den aktaran Özdemir, 2017). Görev performansı, ürün ve hizmetin üreten ya da üretimine katkıda bulunan çalışanların bütün etkinliklerde bir işi yerine getirmede teknik bilgi ve beceriyi kullanmalarında gösterdikleri performans görev performansı olarak ifade edilir (Ayan, 2015). Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin gereklerine yerine getirmesiyle ortaya koydukları performans olduğu ileri sürülebilir.

Görev performansı mesleki yeterlilik düzeyiyle ilişkilidir. İş ortamının uygun olması, görev tanımının belirginliği ve ahlaki özellikler görev performansını etkiler. Örneğin, verilen görevin tanımında belirsizlik oluşursa istenilen iş performansı düzeyi de olumsuz etkilenecektir. Kurumların hedeflere ulaşmasında işe yönelik davranışların yanında işe yönelik olmayan davranışlarda dikkate alınmalıdır. Takım çalışması, yardımsever olma, gönüllülük, örgütsel bağlılık gibi unsurlar işe yönelik olmayan davranışlar arasında bulunmaktadır (Kılıç, 2006). Görev performansının başarıyla yerine getirilmesinde işe yönelik olmayan davranışların da dikkate alınmasının gerektiği söylenebilir.

**2.1.2.2. Bağlamsal performans.** Doğrudan örgütsel performansa katkısı olmayan kurumsal, toplumsal ve psikolojik olarak ortama destek veren davranışlardan meydana gelir. Bağlamsal performans, görev performansını kolaylaştırmada bir kurumun iş performansına dolaylı yönden etkide bulunur (Aşkun, 2018). Bağlamsal performans, çalışana verilen görevin dışında oluşan kurallara gönüllü katılım gerçekleştirmek, yapılan örgütsel işlemlere uyum sağlamak, örgütün amaçlarını kabul etmek gibi özelliklere sahip olmakla ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2018). Kaliteli ve verimli bir başarıyı sağlamada bağlamsal performans etkili olduğu söylenebilir.

Bağlamsal performans, verimlilik ve grup başarısında önemlidir. Kurumların verimliliğini artırır ve çalışanlar arasındaki olumlu davranışları destekler (Ünlü ve Yürür, 2011). Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performans faaliyetlerini aşağıdaki maddelerde örneklendirmiştir (Borman ve Motowidlo, 1993'den aktaran Kurt, 2013):

- Resmi iş tanımında bulunmayan faaliyetlere gönüllülük,
- Bireysel sorumluluğunda olan bir görevi tamamlamada fazladan gayret gösterme,
- Çalışma arkadaşlarına yardım etme ve işbirliği yapma,
- Kurumun normlarına, kurallarına uygun durumlar olmasa bile bireysel olarak takip etme,

- Kurumun amaçlarını onaylama, destekleme ve savunma.

Bağlamsal performans sonucunda çalışan, yönetici ve iş arkadaşları tarafından adil bir davranış ortaya konulduğunu düşünürse bağlamsal performans davranışı ortaya koyarak yönetici ve iş arkadaşlarına yardımda bulunabilir. Ancak çalışan, yönetici ve iş arkadaşlarıyla davranışlarında adil davranışlar algılamıyorsa bağlamsal performans davranışı ortaya koymak istemeyeceği söylenebilir (Kurt, 2013). Çalışanın bulunduğu kurumun yöneticisi ve iş arkadaşları tarafından adil bir davranış sergilediklerini algılaması gerektiği söylenebilir.

**2.1.2.3. Üretkenlik karşıtı performans.** Çalışanların çalışma arkadaşları ya da örgütlerine doğrudan zarar vermeyi amaçlayan tüm hareketleri ve davranışları kapsamaktadır. Üretkenlik karşıtı performansın anti sosyal davranışlar, işyerine saldırıda bulunma ve zorbalık gibi çok sayıda kavramı içerdiği söylenebilir (Akbarova, 2019). Üretkenlik karşıtı performansla devamsızlık yapmak, kötü söylentileri yaymak, sözlü taciz, hırsızlık, fiziksel saldırı, işyerine geç gelme, işbirlik içinde olmayı reddetme, çalışma saatleri içerisinde internet kullanımı ve sergilenen çabalara mani olma örnek olarak verilebilir (Anjum, 2013'den aktaran Sayid, 2017). Kurum içerisinde örgütsel iklime zarar veren davranışlar olduğu ileri sürülebilir.

### **2.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

İş performansını olumlu ve olumsuz yönlerden etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Her çalışanın iş performansı farklı unsurlardan etkilenir. Bir durum çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilerken, başka bir durum çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Buna göre yöneticiler, çalışanların iş performansını yükseltecek biçimde olumlu örgütsel ve çevresel koşulları sağlamada çaba göstermelidir (Gökalp, 2013). Çalışanların istenilen iş performansı düzeyine ulaşabilmesi için çalışanı etkileyen her faktör önem taşımaktadır. İş performansını etkileyen faktörlerden birinin bile yetersizlik göstermesi iş performansını doğrudan etkilediği söylenebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanlardan istenilen başarı düzeylerinin birbirinden farklılıklar ortaya koyduğu, aynı çalışanın zaman içerisinde başarı düzeyinde önemli değişimler yaşandığı ve değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymuştur (Gündoğdu, 2018). Örgütlerde iş performansını etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır (Valibayova, 2018). Bu faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

**2.1.3.1. Bireysel faktörler.** Çalışanların işiyle ilgili olarak ortaya koydukları iş performansı kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu şartları kapsamaktadır. Çalışanlar yükümlülüklerini yerine getirirken birbirinden farklı ortam ve durumlar içinde yer alabilirler. Bireysel özelliklere göre verilen tepkiler farklılaşmaktadır. Çalışanların kişilik yapıları, fiziksel özellikleri, iş tanımında yer alan yetkinlikleri karşılayabilme, algılama güçleri iş performansını etkileyebilmektedir (Uysal, 2018). Çalışanların iş performansını bireysel olarak etkileyen faktörlerden zeka düzeyi ve yetenek alanları bireyin iş performansına doğrudan etkide bulunmaktadır. Zekâ düzeyine göre bireye iş verebilmek örgüt için önemlidir. Zekâ ve yetenek alanlarından daha üst düzeyde işler verilirse çalışanlarda iş performansının azalması, mesleki tükenmişlik ve mutsuzluk yaşanacaktır. Ayrıca çalışanlara zekâ düzeyinin görev ve sorumluluklarını yapmasında hem zekâ düzeyine hem de bilgi ve beceri düzeyine göre iş verilmelidir (Altun, 2018). Çalışanların yaşadıkları duygusal problemler ve stres düzeyinin yüksek olması örgüt içerisindeki iş performansını düşürmektedir. Ekonomik ve sosyal olanakların az olması, üretimde çarpıklıkların yaşanması gibi toplumsal, kültürel, psikolojik ve ekonomik durumlar stresle yakından ilişkili olarak kabul edilir (Avunduk, 2016). Ayrıca, motivasyon çalışanın yaptığı işte başarılı olmasında etkilidir. İş verimi, ücret ve iş doyumunu motivasyonla ilişkili olan kavramlardır. Çalışanların motivasyon düzeyinin düşük olması iş performansını düşürmektedir (Aytok, 2004). Bir çalışanda sağlık sorunlarının oluşması çalışanın bireysel performansını düşürür. Çalışanların sağlık kontrolleri zamanında yapılmalı ve sağlık güvenceleri olmalıdır (Altun, 2018). Özetle, kişinin iş performansını gösteren bireysel faktörler; demografik özellikler (yaş, dil, cinsiyet vb.), rekabet özellikleri (ilgi ve yetenek) ve psikolojik özellikler (algı, tutum, talep, eğilimler) olarak sayılabilir (Özmutaf, 2007). Tüm bu bireysel özelliklerin iş performansında etkili olacağı söylenebilir.

**2.1.3.2. Örgütsel faktörler.** Yapılan işin yapısı ve özellikleri açısından çalışanların iş performanslarında farklılıklar meydana gelecektir. Çalışanların kişisel özelliklerinin iş performanslarını etkilemesinden dolayı kurumlar çalışanların bireysel performanslarını yükseltmede onların özellikleri ve yetenekleri ile var olan işleri arasında uyum sağlayabilmeleri için yöneticiler çalışanların özelliklerini tespit etmelidir (Işık, 2012). Kurumların fiziki şartları ve örgüt amaçları örgütsel faktörler olarak sayılabilir. Bunlar çalışanların iş performansına önemli derecede etkide bulunmaktadır. Fiziki ortam uygun bir şekilde olmadığında çalışanların iş performansı daha çabuk düşecektir. Örgüt amaçları

çalışanlara belirgin olarak açıklanmazsa ve iş doyumunu olmazsa iş performansı olumsuz yönde etkilenecektir (Luthans, 1992). Amaçların net olması ve iş doyumunun sağlanması çalışanların iş performansını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Kurumlarda iş performansını ortaya koyan örgütsel faktörler çalışanların iş performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar, yoğun stres ve çalışma ortamında çalıştıklarında iş performansı düşük; az stresli, mutlu oldukları ve huzurlu bir ortamda çalıştıkları zaman iş performansı daha yüksek ortaya çıkacaktır (Valibayova, 2018). Örgütte ekip ortamında uyum ve ahengin olması örgütsel faktörler açısından önemlidir. Ekip ortamında çalışanlar arasında yaşanan uyumsuzluk bütün ekip çalışanlarını ve çalışma ortamını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların fikirlerini ve önerilerini dikkate almalıdır (Uysal, 2018). Yöneticilerin çalışanlarına danışmasıyla onların görüşlerini göz önünde bulundurarak davranış meydana getirmeleri çalışanların yöneticilere olan güvenini artırarak örgütün daha uzun varlığını sürdürmesini sağlayacak ve örgüt çalışanlardan desteğini alarak güçlenecektir (Gökalp, 2013). Örgütsel faktörlerin iş performansının düşük ya da yüksek olmasında belirleyici olduğu söylenebilir.

**2.1.3.3. Çevresel faktörler.** İş performansını etkileyen çevresel faktörler içerisinde toplumsal faktörler (aile, dernek gibi), ekonomik faktörler (gelir dağılımı, gelir düzeyi vb.), siyasal faktörler (yasa ve yönetmelikler) ve kültürel faktörler (eğitim, örf ve adetler gibi) yer almaktadır (Eren ve Öztemiz, 2005). Örgütler, çevreleriyle aktif bir etkileşim içinde olan sistemlerdir. Çevresiyle uyumlu ve sürekli girdi alışverişinde bulunan örgütlerin iş performansları da yüksek olacaktır. Örgütlerin birbirlerini destekleyici işlemlerde bulunurken özveride bulunarak destek olmaları örgütlerin devamlılığı açısından olumlu bir durum olarak sayılır (Gökalp, 2013). Çalışanların iş yerlerine yakın durumda olmaları iş performanslarını olumlu yönde etkiler. Ulaşım açısından hem zaman kaybını hem de trafikte oluşan stresi ortadan kaldırır (Uysal, 2018). Bireyin ailesi, arkadaşları ve sosyal çevresi iş performansını etkilemektedir. Örgütün başarılı olması için sosyal çevresiyle kurduğu ilişkiler önemli olmaktadır (Altun, 2018). Örgütün çalışanlarına verdiği değer, görev dağılımı, kullanılan teknoloji, çevrenin yapısal durumu örgütün başarısında etkili olan unsurlardır (Canman, 1993'den aktaran Işık, 2012 ; Özel, 2018). Buna bağlı olarak örgütün başarısı için çevresiyle yakın ilişki içinde olması iş performansında olumlu etkiler sağlayacağı söylenebilir.

#### 2.1.4. İş Performansının Önemi

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanın kurumun amaçları yönünde faaliyet ortaya koymasında çalışanın iş performansı etkilidir. İş performansı dikkate alınmazsa insandan istenilen verim elde edilemeyecektir. Örgütler çalışanlara değer vererek dış çevreden gelen olumsuz durumlardan kurumun korunmasını sağlar ve çevreye uyumunu geliştirir (İslamoğlu, 2018). İş performansı, çalışanlar yanında örgütler ve yönetimler açısından da dikkate değer bir kavramdır. Örgütler, çalışanların algılanan iş performanslarının düşük ya da yüksek olmasından etkilenebilmektedir. Çalışanların iş performanslarını yükseltmede yöneticiler çaba göstermelidir (Camcı, 2013). Yöneticiler, çalışanlarla birlikte planlar yapar ve amaçları ortak bir şekilde belirleyip çalışarak yerine getirirler. Çalışanlar, kurumun değerlerini benimser, kendilerini geliştirmek için yetenek geliştirirler. Çalışan kuruma gösterdiği katkıyı iş performansı sonucunda görür ve psikolojik olarak doyuma ulaşır (İslamoğlu, 2018). İş performansının artırılmasında yöneticilerin çalışanların kararlarını dikkate alarak ortak karar birliği çerçevesinde birlikte çalışmalar yapabilirler.

#### 2.1.5. İş Performansı Değerlendirme Kavramı

Bir yöneticinin önceden belirlenmiş olan belli ölçütlerle karşılaştırıp ölçme yoluyla çalışanın işte göstermiş olduğu davranışın ölçülmesinde bir araç göstergesi performans değerlendirmedir (Bayram, 2006). Genel anlamda performans değerlendirme; başarı değerlendirmesi, çalışan değerlendirmesi, yeterlilik değerlendirmesi, sicil verme, yapılan işin değerlendirilmesi gibi farklı türlerde ifade edilmektedir (Ernalbant, 2014). Performans değerlendirmenin aktif bir süreç halinde olduğu söylenebilir. Bireyin görevinde sergilediği başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve ahlaki özelliklerini kapsayan işgörenin örgütüne olan başarısına katkılarını planlı bir biçimde değerlendiren işgöreni işe yönlendirme ve özendirme aracı olarak ifade edilir (Barutçugil, 2015). Her kurum, çalışanların başarılı ya da başarısız olduğu durumları izlemek yeteneklerini geliştirici ya da hataları düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve sonuçta en yüksek verimi elde etmek için çalışanların değerlendirmesini yapmalıdır (Pehlivan, 2008).

Performans değerlendirme, bireysel amaçları belirlemek, iyi performansı güdülemek, olumlu bir şekilde geribildirimde bulunmak, aktif bir ilerlemenin oluşmasına imkan vermektir (Memunoğlu, 2015). Dolayısıyla bireylerin kendi performansları hakkında değerlendirme yapması sağlanabilir. Performans değerlendirme ile kurum içinde bulunan bütün çalışanlar etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersiz olduğu alanları gözden geçirerek

eksikliklerini giderme ve yeteneklerini geliştirme fırsatı elde etmektedir (Bayram, 2006). Performans değerlendirme, çalışan bireylerle çalışmayan bireyleri birbirinden ayırt ederek adil ücretlendirmeyi sağlayabilmesi performans değerlendirmeyi ilgi çekici duruma getirmiştir. Örgütsel etkililiği artırma, çalışanı güdüleme, eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi, örgüt kültürü olarak sıralanabilir (Günel Duran, 2008).

Çalışanlar açısından performans değerlendirmede, çalışanlar iş performansları ve yaptıkları iş hakkında pozitif yönde geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş doyumları artacaktır. İş performansları hakkında endişe duymayacaklardır. Çalışanlar ile yöneticiler birbirleriyle çift yönlü iletişime girdiklerinde çalışanın örgütsel amaçları ve ihtiyaçları açıklık ve netlik kazanır. Amaçlar netlik kazandığında çalışanın yeni fikirler ortaya koymasında fırsatlar yaratılabilir (Ernalbant, 2014). Performans değerlendirme ile çalışanın başarı düzeyi hakkında bilgi edinmesi sonucunda kendisinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasının sağlanacağı söylenebilir.

### **2.1.6. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri**

İş performansı değerlendirmenin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler ortaya konulmuştur. Örgütler yöntemler arasında örgütsel yapılarına, çalışanların özelliklerine, amaçlarına göre seçim yapıp birden fazla yöntemi bir arada kullanarak iş performansı değerlendirmesini yapabilirler (Barutçugil, 2015). Değerlendirme yapanın bu aşamada tarafsız davranması gerektiği söylenebilir. Bu yöntemler ve alt başlıkları aşağıda açıklanmaktadır.

**2.1.6.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler.** İki ya da daha fazla çalışanın birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilen yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler; alternatif sıralama yöntemi, çiftli karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemini kapsamaktadır (Nemutlu, 2017). Bu yöntemler çalışanların birbirleriyle karşılaştırma yapılarak içlerinden görev için en iyi olanını seçme yöntemi olduğu söylenebilir. Bu üç yöntem hakkında bilgi verilmiştir.

**2.1.6.1.1. Alternatif sıralama yöntemi.** Bu yöntem başarılı çalışanlarla başarısız olanları tespit etmek amacıyla kullanılır. En değerliden en az değerli olana kadar tüm çalışanlar sıralanmıştır. Çalışan sayısı 20'nin altında olan ve listede yer alan tüm çalışanlar için bu işlemin yinelenildiği söylenebilir (Barutçugil, 2015; Okka, 2008).

**2.1.6.1.2. Çiftli karşılaştırma yöntemi.** Çalışanlara ikişerli biçimde eşleştirme yapılarak her çalışanın kendi grubunda bulunan diğer çalışma arkadaşıyla karşılaştırması



yapılır. Sonuç olarak en fazla işaretlemenin olduğu çalışanın iş performansının yüksek olduğu belirlenebilir (Nemutlu, 2017). En düşük ve en yüksek iş performansına sahip çalışanların ortaya çıktığı ifade edilebilir.

**2.1.6.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi.** Bu yöntemde değerlendirme yapan, işgörenlerin iş performanslarını karşılaştırarak yüzdelik oranlara göre belli bir plana bağlı olarak yöntemi gerçekleştirir. Çalışanların iş performansı düzeylerinde çan eğrisi biçimi kullanılabilir. Bu yöntem az sayıda çalışana uygulanamamaktadır (Barutçugil, 2015). Bu yöntem çalışanları zorunlu olarak belli bir sisteme dayandırdığı için çalışanlarda tam anlamıyla değerlendirmenin olmayacağı söylenebilir.

**2.1.6.2. Ortak performans kriter ve standartlara dayalı yöntemler.** Bu bölümde ele alınan yöntemlerde her çalışanın iş performansı diğer çalışanlardan ayrı iş tanımı içerisinde değerlendirme yapılabilir. Bu yöntemler için kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla sayıda olmaktadır. Bu kriterleri bazen tüm çalışanlara bazen de belirli çalışan grupları için ortak bir biçimde ele alınmıştır (Nemutlu, 2017; Okka, 2008). Bu yöntemlerin alt başlıkları hakkında bilgi verilmiştir.

**2.1.6.2.1. Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi.** Bu yöntem çalışanların karakter özellikleri, çalışmaya yönelik davranışları ve çalışmanın sonuçları olarak değerlendirme yapılabilmektedir. Düzenlemenin kolay bir biçimde olması ve sonuçlarda puanlama kullanıldığı için en çok kullanılan yöntemlerden biri olduğu söylenebilir. Çalışanın yöneticisi tarafından kişilik özellikleri, işe yönelik davranışları ve çıktılarının değerlendirmeye alındığı puanlama sistemine dayanan bir yöntemdir (Solak, 2016).

**2.1.6.2.2. Kritik olay değerlendirmesi yöntemi.** Performans değerlendirmesi süresince çalışanın istenilen ve istenilmeyen davranışları kritik olaylar olarak alıp yöneticiler tarafından izlenerek ortaya çıkarılır ve kayıt altına alınır. Kayıt altına alınan bu olayların iş görevleri, insan ilişkileri gibi kriterlere göre gruplandırılması yapılır. Gruplandırmadan sonra çalışanla birlikte iş performansı değerlendirmesi için görüşme hazırlanır (Nemutlu, 2017).

**2.1.6.2.3. Kontrol listesi yöntemi.** Bu yöntemde çalışanın iş performansı değerlendirmesi yapılmamakta; yöneticiye çalışanların iş performansını ifade eden liste verilmektedir. Yöneticinin listede bulunan ifadeleri değerlendirme yapması ve çalışan davranışlarının olumlu ya da olumsuz olduğu hakkında işaretlemeye bulunması gerekir. Kontrol listeleri iş performansı için önemli ve çalışanların davranışlarını değerlendirme

yapıldığından gözlemlenebilir özellikleri kapsamaktadır. Ayrıca bu yöntemde dikkatli bir iş analizinin olması gerektiği söylenebilir (Eraslan ve Algün, 2005).

**2.1.6.2.4. Zorunlu seçim yöntemi.** Bu yöntemde çalışanın iş performansında istenilen ya da istenilmeyen özellikleri belirleyen iki ya da daha fazla ifadenin oluşturduğu ifade gruplarından meydana getirilmiştir. Değerlendirmeyi yapan ifade gruplarının hepsini birer birer incelemeye alıp bu ifadelerden birisini seçmek amacıyla çalışanın iş performansı değerlendirilebilmektedir. Bu yöntemin ekonomik ve pratik olduğu söylenebilir (Solak, 2016).

**2.1.6.2.5. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri.** Yapılan işin başarıyla yerine getirilmesinde yapılmasında gerekli olan davranışları değerlendirmede kullanılır. Bu yöntemde sergilenen iş performansının sonuçlarından ziyade işin yapılması sırasında meydana gelen işlevsel davranışlara odaklanılır. Çalışanın davranışlarının gözlemlenerek puanlama yapıldığı söylenebilir (Barutçugil, 2015).

**2.1.6.3. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler.** Bu bölümde değerlendirme yapılan yöntemlerde çalışanların ortaya koydukları amaçlara bunların sonuç ve çıktıklarına göre bireysel performans standartları açısından değerlendirildiği söylenebilir (Barutçugil, 2015; Okka, 2008). Çalışanların bireysel performansının dikkate alındığı söylenebilir. Bu yöntemlerin alt başlıkları hakkında bilgi verilmiştir.

**2.1.6.3.1. Kompozisyon yöntemi.** Bu yöntemde çalışanın iş performansı değerlendirmesi yazılı bir metin şeklinde olmaktadır. Kompozisyon yönteminde değerlendirme, yapan kişiye göre değiştiği için yazılan metinler arasında karşılaştırma yapmanın zor olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2015). Çalışan için doğru kararlar verebilme de kompozisyon yönteminin diğer yöntemlerle birlikte kullanılmasının yararlı olacağı düşünülebilir.

**2.1.6.3.2. Doğrudan endeks yöntemi.** Bu yöntemde iş performansı değerlendirmesi yönetici ya da yönetici ve çalışanla birlikte belirlenmektedir. İş performansı belli ölçütleri (hatalı ürünler, ürün miktarı gibi) kapsamaktadır. Bu ölçütlere dayalı olarak belirlenen iş performansı düzeyinin sayısal olarak değerlerin toplamı sayısal endeksi göstermektedir (Okka, 2008).

**2.1.6.3.3. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi.** Ölçülebilir hedeflere göre belirlenen bir performans değerlendirme yöntemidir. Hedef belirleme sürecinde çalışanlar yöneticileriyle birlikte çalışmalıdır. Bu yöntemde başarı için çalışan ile yönetici arasında devamlı ve düzenli bir iletişimin olması gerektiği ifade edilebilir (Nemutlu, 2017). Bu

değerlendirme yönteminde belirlenen amaçlara ulaşmada çalışanın katılımı sağlanarak tutarlı, anlaşılır hedeflere ulaşılacağı söylenebilir.

**2.1.6.3.4. Çalışma standartları yöntemi.** Bu yöntem genellikle çalışanların uygun hedeflerle yönetim uygulamasını içermektedir. Çalışan ile yöneticinin müzakereleri sonucunda belirlenen standartlar oluşturularak her çalışanın iş performansını oluşturulan bu standartla karşılaştırmaya dayanmaktadır. Çalışanların belirlenen standartları (uzman görüşü, zaman çalışması gibi) tarafsız bir şekilde kabul etmelerinin gerektiği ileri sürülmektedir (Barutçugil, 2015; Okka, 2008).

Çalışanlar için yapılan bütün bu iş performansı değerlendirme yöntemlerinin tek başına yeterli olmadığı söylenebilir. Çünkü yöntemlerin her birinin avantajlı özelliklerinin yanında dezavantajlı özelliklerinin bulunduğu görülebilmektedir. Performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlar için istenilen kriterler doğru bir biçimde seçilebilmeli ve değerlendirmeyi yapacak bireyin de yeterli bir donanıma sahip olması gerektiği düşünülebilir.

**2.1.6.4. 360 derece performans değerlendirme.** Değerlendirme yapılan kişinin performansının hem üstleri hem de kendi seviyesinde yer alan kişiler tarafından değerlendirilerek bu değerlendirmenin sonucunda geri bildirim yapılmasını kapsamaktadır. Değerlendirmede adı geçen 360 derece değerlendirilen kişinin ilişkide bulunduğu herkesi tanımlamak için kullanılır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009). Bu değerlendirme sistemi çalışanları çok yönlü biçimde devamlı sorgulayarak işgörenlerin iş performansı hakkında bilgi toplamaktır (Turgut, 2001). Başka bir tanımda 360 derece performans değerlendirme, bireylere güçlü ve gelişmeye açık alanlarla ilgili olarak ayrıntılı bilgi vermektir (Kubat, 2012). 360 derece performans değerlendirme sisteminde çalışanın sadece yöneticisi tarafından değil, kurumdaki diğer çalışanlar tarafından da değerlendirildiği söylenebilir.

Örgütlerde 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Örgütler, çalışanların gelişim ve eğitimlerine kapsamlı ve objektif girdiler sağlamak amacıyla performans değerlendirmeyi kullanabilir. Takımsal iletişimin artırılmasıyla ekip çalışmasını güçlendirmek için yararlanılmaktadır. Örgütsel değişim ihtiyacının ortaya çıkarılıp değişimin hızlandırılmasında kullanılabilir. 360 derece performans değerlendirme sistemi hem çalışanların gelişimlerini hem de yönetsel kararlarda (terfi, ücret vb.) etkili şekilde gerçekleştirilebilir (Bayram, 2006). Örgütlerde 360 derece performans değerlendirme sistem ile çok yönlü ve demokratik bir sistemin olabileceği

söylenbilir. Bireylere olumlu yönde etkililik ve verimli olma gibi birçok yönden katkı yaptığı düşünülebilir.

### **2.1.7. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme**

Yirmibirinci yüzyılın rekabete dayalı olan değişim paradigması toplumda sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda dönüşüm ve bu dönüşümde örgütsel yapılarla ve yapıların yönetsel süreçlerinde yapısal bir dönüşüm oluşturmaktadır. Bu süreçte kalite ve verimlilik ön planda olduğu için performans yönetim sistemi önemli görülmektedir (Boyacı, 2003). Bu bölümde okullarda performans yönetimi mevcut yapının işleyişi, eğitim örgütlerinde performans yönetimi, eğitim örgütlerinde performans değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması konuları ele alınmıştır.

**2.1.7.1. Okullarda performans yönetimi mevcut yapının işleyişi.** Eğitim ortamlarında performans değerlendirmenin temel hedefi, öğretmenlerin ve yöneticilerin geliştirilmesi buna bağlı olarak öğretim ve yönetim sürecinde etkililiğin değerlendirilmesi sonucunda başarının yükselmesidir (Ernalbant, 2014). Okullar incelendiğinde değerlendirme sisteminde denetmenlerin tavırları, öğretmenlerin denetime ilişkin bakış açıları, çalışmaların daha çok nicelik açısından değerlendirilmesi, puanlamada yapılan adaletsiz tutumlar, denetimin sadece usulüne göre yapılıyor olması gibi birçok şikayet bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Mazlum, 2014).

Türkiye’de eğitim denetimi sorunlu bir durum olarak değerlendirilmekte köklü ve kapsayıcı düzenlemelerin ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin iş performanslarının değerlendirilmesiyle oluşturulan sistem devamlı değişim geçirmektedir. Öğretmenler gelişen ve değişen dünyada kendilerini geliştirebilmesi bilimsel ölçme yöntemleri ve denetim ile mümkün olmaktadır (Ernalbant, 2014). Denetim sisteminde yaşanan sorunların çözüme kavuşturulması için Türkiye’nin yaşam şartları ve çağdaş eğitim anlayışı dikkate alınarak rehberlik ve eğitim süreci odaklı yeni bir eğitim denetimi modeli gerçekleştirilmelidir (Memduhoğlu ve Mazlum, 2014).

**2.1.7.2. Eğitim örgütlerinde performans yönetimi.** Eğitimde performans değerlendirmenin birinci ve en önemli amacı öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak öğrencilerin öğrenme imkanlarını zenginleştirmek ve artırmaktır (Aydın, 2016). Eğitim örgütlerinde verimliliği sağlama, çalışanların iş performanslarını ve bu

performansların doğru bir şekilde değerlendirilmesiyle olanaklı olduğu söylenebilir. Eğitimde performans yönetimi kavramını kapsayan konular şunlardır (Ernalbant, 2014):

- Örgütün amaç ve hedefleriyle gerçekleştirilen iş ve fiiller arasında ilişki sağlayarak amaç ve hedefleri analize tabi tutmak,
- Öğretmenin becerilerini eğitim sistemine, okula ve dersin amaçlarına göre ortaya çıkarmak,
- Tüm öğretmenlerle açık bir biçimde iletişim sağlamak,
- Öğretmenlerin en iyi performans düzeylerini kabul ederek onaylama,
- Eğitimin kalitesini iyileştirmede hangi alanlarda düzeltme uygulamaları yapılacağını ortaya çıkarma olarak açıklanabilir. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde performans yönetim sistemi ile ilgili yapılan çalışmalar, okulda performans yönetim sistemi, toplam kalite yönetimi uygulama ve ödül yönergesi, denetim ve performans değerlendirme esasları, projeler koordinasyon merkezi başkanlığı adları altında çalışmalar yapılmıştır.

**2.1.7.3. Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması.** Günümüzde her alanda yaşanan hızlı gelişmeler yöneticilerin yönetim performanslarını ve öğretmenlerin çalışma performanslarının değerlendirilmesinde okul sisteminin içinde ve dışında bulunan bütün kişilerin değerlendirme sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir ve çoklu veri kaynağına göre değerlendirme olması güvenilirliği yüksek, örgüte ilişkin analitik düşünme, örgütlerde dinamizmi ve gelişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır (Barutçugil, 2015). Eğitim kurumlarında öğrenci, veli, yönetici, müfettiş ve diğer eğitimle ilişkili olan kişiler değerlendirme sürecine katılmalıdır. Böylece kurumun bütün olarak değerlendirilmesi sağlanmakta ve kurumun iş performansı için gerekli bilgileri elde etmede iş performansı için paydaşların etkisi önemlidir (Ernalbant, 2014). Eğitim örgütlerinde kaliteli ve verimli bir şekilde performans değerlendirme için eğitimle ilgili olan herkesin görüşünün alınıp değerlendirme yapılmasının gerektiği söylenebilir.

Okullarda başarıyı sağlamada öncelikli olarak öğretmenlerin bireysel, sosyal ve ekonomik ihtiyaçları karşılanabilmelidir. Çünkü öğretmen ihtiyaçları karşılanmadığında bu durumu okulda sınıftaki öğrencilerine, iş arkadaşlarına, yöneticisine ve hatta yardımcı personele yansıtacağı söylenebilir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin görevlerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görebilmek, mesleki yeteneklerini geliştirmede destekleyici olmak, ödüllendirme, idari görevlere getirilme gibi konularda performans değerlendirmeden yararlanılacağı söylenebilir. Eğitim örgütlerinin etkili bir biçimde amaçlarına

ulaşabilmesinde ve öğretmenlerin etkili olabilmelerinde performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulduğu ileri sürülebilir.

Performans değerlendirmeyle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin ortaya çıkarılarak bu yeterliliklerin farkındalığına dikkat çekilmesi sağlanabilir. Öğretmenin görev ve sorumluluklarının bilincinde olacağı düşünülebilir. Görev ve sorumluluklarını bilinçli olarak yerine getiren öğretmenlerin çalıştığı kurumlarda kalite ve verimliliğin sağlanacağı ileri sürülebilir. Bunların yanında performans değerlendirmede başarıyı yakalamak için değerlendirmeyi yapanların tarafsız ve adil bir değerlendirmede bulunması gerektiği söylenebilir. Adil ve tarafsız yapılan performans değerlendirmenin öğretmenlerde iş doyumunu, örgütsel güveni ve örgütsel iletişimi, motivasyonu sağlayacağı ileri sürülebilir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kuramsal Çerçeve**

Bu bölümde öncelik olarak örgütsel bağlılık kavramının bazı tanımları ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulmuş, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık faktörleri, boyutları, çeşitleri ele alınmıştır. Ardından örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmıştır.

### **2.2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımları**

Örgütsel bağlılık, bireyin herhangi bir örgüte ilişkin olarak hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme boyutunu anlatır (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumla ilgili düşünce ve memnuniyetlerinin olmasının yanında kurumun kendini değerlendirmesini sağlayan en önemli araçlardan birisidir (İslamoğlu, 2018). Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok araştırma olmasına karşılık örgütsel bağlılığın anlamına yönelik ortak bir tanım yer almamaktadır (Bakan, 2018). Literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır: Örgütün kişiye göre anlamlılık seviyesine dayanan psikolojik bir olgudur (İnce ve Gül 2005'den aktaran Bakan, 2018). Genel anlamda işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı kapsam içine alarak çalışanın duygusal bağlılığını anlatır (Çetin, 2004'den aktaran Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010). Bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücünü ifade eder (Leong, Furnham ve Cooper, 1996'dan aktaran Bakan, 2018). Çalışanın kurumda işine devam etme isteğinde olması, işletmeye düzenli devam etmesi, kurumun varlığını koruyarak amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997). Buna benzer örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanım yapılabilir.

Bu tanımların yanında örgütsel bağlılık literatüründe yer alan farklı tanımların kapsadığı üç temel faktör şunlardır (Güney, 2017): Örgütün amaç ve değerlerini

kabullenerek güçlü bir inanç duymak, kurum için çaba harcamaya büyük oranda istekli olmak ve örgüt üyeliğini korumada güçlü bir istek içinde olmaktır. Bu üç temel unsurun örgütsel bağlılığı oluşturmada etkili olacağı ileri sürülebilir.

Bu tanımlara ve çalışmalara göre örgütsel bağlılık, işgörenin kurumuna karşı duygularının yaşantısı ile işine yansımalarıdır. Bazı kavramlarda duygusal boyut, bazılarında kurum ile çalışanın ilişkisi ve işgörenin menfaatlerinin karşılık bulması olarak ifade edilmiştir. Kurumlarına bağlılık duyan çalışanlar kurumunu özümseyerek çalışmalarına devam etmeyi sürdürürken, örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar örgütte üyeliğini bırakma düşüncesine gelmektedir. Bütün tanımlara bakıldığında kısaca örgütsel bağlılık; çalışanların istekleri ve menfaatleri yönünde kurumda devam etmeyi sürdürmeleri, örgütün değerleri ile özdeşim kurmaları, örgütün başarıya ulaşmasında gayret göstermeye istekli davranışlarıdır (Somuncu, 2008). Örgütsel bağlılıkta çalışanların gönüllü olarak örgütte kalmaya istek içinde olmaları, örgütle özdeşim kurmaları ve örgütsel başarının elde edilmesinde istekli olarak gayret göstermeleri gerektiği söylenebilir.

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma ya da bulunduğu kurumu bırakma davranışının en önemli belirleyicilerinden birisidir. Sağlıklı ve nitelikli insan gücü ihtiyacının arttığı ancak yeterli sayıda nitelikli özelliklere sahip çalışanları bulmanın zor olduğu buna bağlı olarak çalışacak bireyleri kurumlara çekmek için rekabetin arttığı günümüzde çalışanların kurumda devam etmesinin bir belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık önem taşımaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007). Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalmayı devam ettirme arzusunu sürdürmesinde örgütsel yönetime ve faaliyetlere katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır içinde bulunmalarında önemli bir unsura sahiptir (Durna ve Eren, 2005). Çalışanların örgütüne ilişkin davranışlarının ve tutumlarının örgütsel bağlılığın sonucunu etkileyeceği söylenebilir.

Çalıştığı örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte daha etkin bir rol oynarlar, örgütte kalmayı devam ettirme istekleri daha güçlüdür. Çünkü çalışanların örgüte karşı yüksek bağlılık hissetmeleri sonucunda işten ayrılma, işi geciktirme, işe gelmeme gibi istenmeyen davranışlar düşük bağlılık gösteren çalışanlara oranla daha azdır. Örgütlerde yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt hakkında pozitif yönde olan görüşlerini örgüt dışına aktararak örgüt yararına olumlu imaj yaratılmasında etkili olmaktadır. Böylece örgütün nitelikli çalışanları bulmasını kolaylaştırıcı rol oynamaktadır (Sonay, 2013).

Örgütsel bağlılığı fazla işgörenler uyumlu, iş tatmini yüksek ve verimli daha yüksek derecede doğruluk duygusu, görev bilinci ile çalışarak kurumda maliyetin azalmasına yardımcı olmaktadır (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüte olumlu yönde birçok yarar sağladığı düşünülebilir.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin rekabet ortamında devamlılığını sürdürmeleri örgütsel başarıyı elde edebilmelerinde önemli bir güçtür. Japon kuruluşlarının başarı elde etmelerinin önemli etmenlerden biri batılı işletmelere kıyasla bağlılığı daha fazla gösterebilmeleridir. Bazı çalışmalarda kurumsal bağlılığı güçlü çalışanlar başka çalışanlara bakıldığında kurumsal süreçlere katılımı yüksek ve kurum içinde daha fazla iş performansı sergiledikleri görülmektedir (Obeng ve Ugboro 2003'den aktaran Aka, 2017). Günümüz şartlarında başarıyı elde etmede örgütsel bağlılığın etkili olduğu söylenebilir.

Üzerinde pek çok çalışma yapılan örgütsel bağlılık konusu araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemli bir yer tutmakta bağlılığın farklı boyutlarını inceleyen çalışmalar önem kazanmaktadır (Bakan, 2018). Örgütsel bağlılığın önemli duruma gelmesinde birçok nedenin olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının ve bu alanla ilgili çalışmanın fazla olmasının bazı sebepleri şöyle sıralanabilir (Güney, 2017):

- 1.Örgütsel bağlılığın istenilen çalışma davranışı ile ilişkisinin meydana gelmesi,
- 2.Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların düşük bağlılık gösterenlerden daha iyi performans sergilemeleri,
- 3.Örgütsel bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- 4.Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5.Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak önemli bir rol oynamasıdır.

İnsan kaynağından maksimum düzeyde faydalanabilme de örgütler, işgörenlerine kurumun üyesi olmalarına ve çalışanların kurumsal problemleri bireysel problemleri olarak algılayan tutum içerisinde bulunmalarında önemli duruma gelmektedir (Aka, 2017). Eğitim örgütlerinde güçlü bir bağlılık olduğunda personel daha güçlü bir duruma gelebilir. Ulaşılmak istenilen amaçlara daha rahat bir şekilde ulaşılabilir ve böylece başarı sağlanabilir.

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Tutum ve davranış kavramları esas olarak birbirinden ayrı olmasında bu kavramların meydana getirdiği bağlılık yaklaşımlarının da farklılık göstereceği söylenebilir. Örgüt içinde



çalışanın örgütsel bağlılığına karşı tutumlarına bağlı olarak davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Davranışın ortaya çıkması için çalışanın örgütüne karşı olumlu bir tutum içerisinde olması gerektiği söylenebilir.

Genelde örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal bağlılık biçiminde ayrılmaktadır. Tutumsal bağlılık, örgüte yönelik olarak ortaya çıkarken davranışsal bağlılığın bireyin kendi davranışlarına karşı ortaya koyduğu bağlılık olduğu söylenebilir. Literatürde bu sınıflandırmayı oluşturan tutumsal ve davranışsal bağlılıkla ilgili türlü yaklaşımlar yer almaktadır (Uygur, 2015). Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli çok sayıda sınıflandırmanın olduğu söylenebilir. Ancak literatürde daha çok örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılıkla ilgili ortaya konulan yaklaşımlar; Kanter (1968), Etzioni (1975), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Davranışsal bağlılıkta kişi davranışı göstermenin sonucunda davranışı yapmayı sürdürür. Kişi davranışlarına bağlılık göstermenin sonucunda tutumlar geliştirir. Tutumlar sonucunda davranışların tekrarının artacağı söylenebilir (Meyer ve Allen, 1991). Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı incelenmektedir (Bakan, 2018; Gül, 2002). Şekil 2.1'de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Not: Şekil örneği “Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi: 2(1), 37-56.” künyeli çalışmadan alınmıştır.

**2.2.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları.** Tutum, bireylerin karşılaştığı durum veya olaylar karşısında göstermesi beklenen davranış biçimleridir (Bayrak, 2017). Bireylerin gösterdikleri tutumlar, yaşadıkları coğrafi şartlara, bireyin bilgi düzeyine, sosyalleşme süreçlerine ve hayat tecrübelerine göre şekillenmektedir (İnceoğlu, 2010). Buna göre, gösterilen tutumların belli bir uyum içinde şekillenerek ortaya çıktığı söylenebilir.

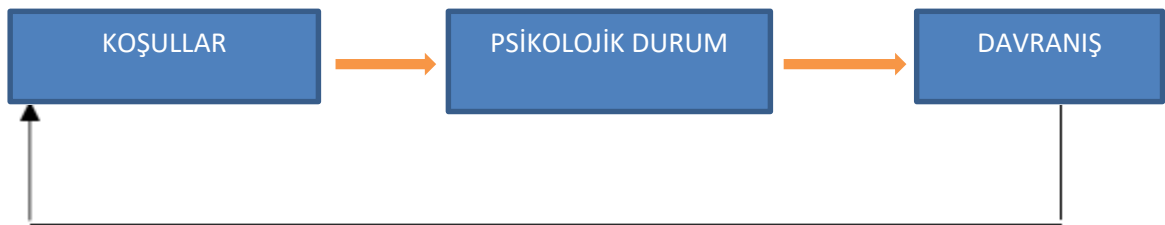
Tutumsal bağlılık, kişinin kurumun değerlerine ve amaçlarına inanarak kurumsal üyeliği devam ettirmeye gönüllü olması, örgüt yararına gayret harcamada istekli olmasıyla meydana gelir. Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılığın ayrılan yönü, kişinin kurumun hedeflerine ve değerlerine inanarak benimsemesidir (DeCotis ve Summers 1987’den aktaran Uygur, 2015). Buna bağlı olarak, kişi amaç ve değerleriyle örgütünün amaç ve değerleri arasında bütünleşmenin sağlandığını fark ettiğinde örgüt ile özdeşleşmeye başlayabildiği ve tutumsal bağlılığı oluşturduğu söylenebilir.

Tutumsal bağlılık, kısa ve uzun dönemde varılmak istenen örgütsel çıktılarının elde edilmesi ve örgütsel başarıyı sağlamada önemli roledir. Rolü oynamada tutumsal bağlılık (Mottaz, 1989, Dodd-McCue ve Wright, 1996’dan aktaran Bakan, 2018):

1. Performans düzeyinin ve üretkenliğin artırılması,
2. İşgücü devir hızının düşürülmesi,

3. Yaratıcılığın özendirilmesi,
4. Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması,
5. Örgütle özdeşleşmenin sağlanması,
6. Örgütsel ve bireysel amaçlar arasında bütünleşmenin sağlanması gibi sonuçlar ortaya çıkarır.

Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısına göre çalışanlar bireysel, örgütsel ya da çevresel koşulların sonucunda meydana gelen psikolojik durumla örgütlerine karşı davranış geliştirdikleri söylenebilir (Aka, 2017). Bu davranışlara göre tutumlar oluşabileceği düşünülebilir. Şekil 2.2’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı şekli gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı

Not: Şekil örneği “Aka, B. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir” adlı doktora tezi çalışmasından alınmıştır.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımların bulunduğu söylenebilir. İlk olarak tutumsal bağlılık yaklaşımları hakkında bilgi verilecektir. Ardından davranışsal bağlılık yaklaşımları ve çoklu bağlılık yaklaşımı açıklanacaktır. Aşağıda bu yaklaşımların açıklamalarına yer verilmektedir.

**2.2.3.1.1. Kanter’in yaklaşımı.** Kanter (1968) örgütsel bağlılığı işgörenlerin enerjilerini toplumsal sistemde harcamaya gönüllü davranarak toplumsal ilişkilerde kişiliklerini tamamlamaları olarak ifade edilmektedir. (Kanter, 1968’den aktaran Camcı, 2013). Örgütsel bağlılık, sosyal düzen ve kişilik düzeninden meydana gelmiştir. Sosyal düzende bağlılık; toplumsal denetleme, ekip birliği ve düzenin sürekliliği alanlarından oluşurken kişilik sistemi, bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter (1968) örgütün üyelerinden istediği davranış biçimlerinin üç değişik bağlılık türünü

oluşturduğunu savunmaktadır. Bunlar; devam, kenetlenme ve kontrol bağılılığıdır (Bakan, 2018; Varoğlu, 1993):

*2.2.3.1.1.1. Devam bağılılığı.* İşgörenin kurumdan ayrılmasının kendisine yüksek maliyet getirmesinin zor bir durum olacağından bu bağılılık biçiminde çalışanlar kurumda devam etmede özveri ile yatırımlar yaparak kuruma olan bağılılıklarını sürdürürler (Güney, 2017). Çalışanın örgütte kalmasının kendisi için daha yararlı sonuçlar getireceğine inandığı söylenebilir. Devama yönelik gerçekleştirilen bağılılık da çalışanın verilen rolü yerine getirme ile yüksek düzeyde iş performansı gösterme hazırlığı arasında ilişkinin bulunduğu ileri sürülebilir (Bakan, 2018).

*2.2.3.1.1.2. Kenetlenme bağılılığı.* Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kurarak üyelerin birbirleriyle bütünleşmesinin sağlanması olarak tanımlanır (Camcı, 2013). Kişinin takıma ya da takımdaki kişilere ve ilişkilere bağılılığı olarak ifade edilebilir. Bireyin bir grubun üyesi olmasıyla grup üyeleriyle çeşitli paylaşımlarda bulunması, grubun başarısı ile sevinmesi ve bunların sonucunda grup bilincinin farkına vararak grup birlikteliğinin hazzını yaşayabileceği söylenebilir. Grup üyeleri arasında dayanışmanın sağlanacağı ileri sürülebilir. Ayrıca kenetlenmenin sağlanmasıyla grupta çekişme, çatışma gibi olumsuz durumların minimum düzeye inmesi sağlanabilecektir (Bakan, 2018; Bakırcı, 2016). Kenetlenme bağılılığını sağlamak için eğitim kurumlarında okula yeni gelen öğretmenlere çeşitli kutlamalar yapılabilir ve oryantasyon eğitimi verilebilir.

*2.2.3.1.1.3. Kontrol bağılılığı.* Bireyin bu bağılılıkta örgütün koyduğu kuralları kendisinin doğru ve ahlaki bulmasıyla kendisinden beklenen davranışları sergilemesi, örgütsel kurallara uyum göstermesi olarak ifade edilebilir. Kontrol bağılılığında otorite tarafından herhangi bir baskı ya da zorlamanın olmadığı söylenebilir. Birey, kendi değerlerini örgütün değerleri ile karşılaştırarak değerlerini yeniden belirleyebilmektedir (Bakan, 2018; Güney, 2017).

*2.2.3.1.2. Etzioni'nin yaklaşımı.* Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgütsel bağılılıkla ilgili ilk araştırmaların Etzioni tarafından yapılmış olduğu görülmektedir (İslamoğlu, 2018). Örgütsel bağılılıkta örgütlerin çalışanlar üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli çalışanların örgüt ile olan ilgisine dayanmaktadır (Güney, 2017). Etzioni (1975), örgütsel bağılılığı üyelerin örgüte bağılılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Bunlar; en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta pozitif-moral bağılılık olarak yer almaktadır (Newton ve Shore, 1992; Morrow, 1983'den aktaran Balay, 2014).

Ahlaki bağıllık ya da moral bağıllık, örgütün değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine, otorite ile özdeşleşim kurmaya dayanan bağıllıktır (Güney, 2017). Bireyler toplum için yararlı olan hedefleri izlediklerinde kurumlarına daha fazla bağıllık duymaktadırlar (Bayram, 2005). Buna göre, ahlaki bağıllıkta birey amacına değer verdiği için ahlaki bağıllık gerçekleştirdiği söylenebilir.

Hesapçı ya da nötr bağıllık, üyelerle örgüt arasında ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre daha az yoğun bir ilişkiyi anlatır. Üyelerin örgüte bağlanma sebebi, kendilerinin örgüte katkıları ve hizmetleri ile karşılığında aldıkları ödüller arasında yararlı ya da denk bir biçimde değiş-tokuş ilişkisi görmeleridir (Güney, 2017). Birey kendisine verilen ücret karşılığında çıkardığı iş ölçüsüne uygun bir biçimde bağıllık sergilemekte ve kuruma katkısına karşılık olarak sahip olacağı ödüllerle bağıllık hissetmektedir (Saygılı, 2016). Hesapçı bağıllığın çıkar alışverişine dayandığı söylenebilir.

Yabancılaştırıcı bağıllık, bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan örgüte karşı olumsuz bir yönelimi anlatmaktadır. Kişi duygusal olarak örgüte bağıllık duymamakta ancak üyeliğini sürdürmektedir (İmamoğlu, 2011). Yabancılaştırıcı bağıllığın, hem örgüte karşı olumsuz bir yönelimde hem de birey davranışlarının kısıtlandığı durumlarda oluştuğu söylenebilir.

Genellikle, örgütlerde sembolik uyum sistemi pozitif-moral bağıllık; ödüllendirici uyum sistemi, nötr – hesapçı bağıllık; korkutucu uyum sistemiyle negatif – yabancılaştırıcı bağıllık birlikte ele alınmaktadır (Saygılı, 2016). Ahlaki bağıllıkta kurumun amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesiyle kuruma olumlu ve yoğun yönelişi ifade eder. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun ilişki varken, yabancılaştırıcı bağıllık ile bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz yönelişi temsil etmektedir (Varoğlu, 1993). Bu bağıllık türlerinin birbirine zıt özellikler barındırdığı söylenebilir.

**2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.** O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağıllığı bireyin örgütüne duyduğu psikolojik bağıllığı ifade etmektedir. Bireyin örgütsel bağıllığı üç boyutta incelenebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

**2.2.3.1.3.1. Uyum bağıllığı.** Uyum bağıllığında, birey için ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusu olup işgörenler örgütte kalarak belirli ödüllere sahip olabilmeye için gerektiğinden daha fazlasını yapmak için çaba harcamazlar (Güney, 2017). Buna göre, bireyin sergilediği tutum ve davranışların belirli ödülleri elde edebilmek için yaptığı söylenebilir. Temel amaç belli dış ödülleri elde etmektir (Balay, 2014).

Birey zorunluluk duygusuyla istenilen davranışları ortaya koyar. Örgütün amaçları yönünde gösterdiği davranışlara karşılık örgütün beklentilerinin karşılandığını ya da

karşılancasını algılayan çalışan örgütün bir üyesi olarak kalmayı sürdürecektir. Çalışanın örgütte kalma kararını hem şu anda beklentilerinin karşılanıyor olması hem de gelecekte karşılanacağına ilişkin olarak algı seviyesini etkileyecektir. Beklentilerinin karşılanmadığını ve gelecekte de karşılanmayacağını düşünen bir çalışan verilen talimatlara uygun davranışlar göstermeyecek bu durum çalışanın iş performansı düzeyini düşürecek, çalışan alternatif iş ya da örgüt bulma arayışına başlayacaktır (Bakan, 2018).

**2.2.3.1.3.2. Özdeşleşme bağıllığı.** Çalışan doyum sağlayıcı ilişki kurmak bu ilişkiyi korumak ve sürdürmede örgütün bir üyesi olmayı arzulamayı amaçlar (O'Reilly ve Chatman, 1986). Özdeşleşme boyutunda bağıllık, örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler içine girme isteğiyle oluşur. Çalışanlar tutum ve davranışlarını anlatmak çalışanın doyum sağlamada başka örgüt üyeleriyle ilişkilendirme meydana geldiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014).

Uyum boyutu ile özdeşleşme boyutu arasında benzerlik ve farklılık vardır. Benzerlik, her ikisi de dışsal ödül amaçlı olarak yapılmaktadır. Uyum boyutuna ücret, ikramiye gibi; özdeşleşme boyutuna ise bir grup üyesi olma ve bu üyeliği sürdürme gibi örnek verilebilir. İkisi arasındaki farklılık ise, bireyin tutumlarındaki değişiklik uyum boyutunda dışarıdan gözlenebilir bir değişiklik olurken; özdeşleşme boyutunda gerçek bir değişiklik olmaktadır. Özdeşleşme boyutunda çalışan, örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimseyerek içselleştirmemiş ancak örgütsel değerlere uygun davranışlar ortaya koymuştur (Bakan, 2018).

**2.2.3.1.3.3. İçselleştirme bağıllığı.** Kişisel ve örgütsel değerler arasında oluşan uyum sonucunda ortaya çıkan bağıllıktır. Çalışanlar, örgütün faydasına olacak biçimde zaman ve emek harcayarak davranış gösterirler. Çalışanların örgütte kalma arzuları yüksektir (Güney, 2017). Bir başka deyişle, kurumun beklenti durumunda bulunduğu tutumla davranışlar ile kişinin tutum ve değerleriyle uyum oluşması içselleştirme bağıllığını meydana getirir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum boyutu, çalışana ödül-maliyet değerlendirmesinde ön plana alarak araçsal algılara götürmekte; özdeşleşme ve içselleştirme boyutu çalışanları kurumun beklentilerinin sonuçlarına yönlendirmektedir (Balay, 2014). Uyum ve özdeşleşme bağıllığında dışsal bir güdülenme varken içselleştirme bağıllığında içsel bir güdülenmenin olduğu söylenebilir.

**2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı.** Penley ve Gould'un yaklaşımının oluşturduğu sınıflama, Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık modellerinin örgütsel bağıllığı

açıklamada elverişli bulunduğunu ancak bu modellerin birtakım nedenlerden dolayı alanyazında yeterli destek bulmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumda modelin karmaşıklığı, ahlaki ve yabancılaştırıcı olan duygusal içerikli bağlılığın olması, bu kavramların birbirinden ayrı ya da karşıt kavramlar barındırması yeterince belirtilmemiştir. Penley ve Gould, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarını birbirlerinden bağımsız olarak ele almışlardır (Camcı, 2013).

Penley ve Gould ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılığın ikisinin ya da hepsinin birlikte bireyde olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, Etzioni'nin kuruma katılım modelinin örgütsel bağlılığı tanımlamada ilgi çekici olduğunu ancak model basit olmadığından yeterli ilgiyi çekmediğini belirtmişlerdir (Varlı, 2014). Etzioni'nin çalışmalarını temel alan örgütsel bağlılıkla ilgili bilimsel araştırmaları oluşturan Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık sınıflandırmasına bağlı kalmaktadır (Penley ve Gould 1988'den aktaran Aka, 2017). Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığın; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Bakan, 2018).

*2.2.3.1.4.1. Ahlaki bağlılık.* Çalışanın kurumsal hedefleri kabullenerek kurumla özdeşleşmesini kapsamaktadır (Kafdağlı, 2007). Birey örgütsel amaçları benimsediğinden dolayı bu amaçlara ulaşılmasında yüksek düzeyde performans ortaya koymayı, kendisine verilen rolleri, rol görevleri severek ve istekli bir şekilde yapmayı kendi sorumluluğu olarak kabul etmektedir (Bakan, 2018). Duygusal bir bağlanmanın olduğundan söz edilebilir.

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı boyutlarında örgütsel bağlılığın kalıcılığının sağlanmasında en önemli olan ahlaki bağlılıktır. Örgütlerin kurumsallaşma hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmada işgörenlerin kurumsal bağlılıklarını artırma da ahlaki boyuta bağlılık oluşturulması bir yöntem olacak şekilde düşünülebilir (Aka, 2017).

*2.2.3.1.4.2. Çıkarıcı bağlılık.* Çalışanların kurumsal hedeflere ulaşması doğrultusunda kuruma sağlamış olduğu çaba, süre ve tecrübe gibi katkıların sonucunda kurumdan kazanacağı ödüllere ve isteklendirmelere dayanan bağlılık çeşididir (Bakan, 2018). Buna göre karşılıklı çıkar alışverişinin olduğu söylenebilir. Örgüt, hedeflenen ödüllere ulaşmada araç olarak görülmektedir (Uygur, 2015).

*2.2.3.1.4.3. Yabancılaştırıcı bağlılık.* Çalışanın harcadığı emeklere bağlı kazançlar elde etmesi ancak çevresel baskılardan dolayı örgütte kalmasıyla neticelenen yüksek oranda olumsuz bir duygusal bağlanma biçimidir (Doğan, 2017). Bir başka deyişle, çalışanların devam etmeye zorunlu hissettikleri örgütte kalmalarına rağmen örgüte yabancılaştıkları bağlılık türüdür (Dığın, 2018). Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin kurumun iç ve dış çevresi

üzerinde kontrolünün olmadığı alternatif iş ya da örgütlerin bulunmadığı özelliklerdeki algılamalarına dayanmaktadır. Çalışan, kurumda belli kurallara dayanmayarak verilen ödül ve cezaların tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir. Çalışan örgütün iç çevresi üzerinde kontrole sahip değildir. Yine bir çalışma ve örgüt seçeneğinin olmaması yabancılaştırıcı bağlılığı meydana getirir. Bu durum bireyin örgütün dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığını gösterir. Çalışanın iç ve dış çevre üzerinde kontrolünün olmaması, örgüt ile çalışan arasında olumsuz bağı meydana getirir (Uygur, 2015). Bu olumsuz bağı örgüt ile çalışanın birbirinden uzaklaşmasına neden olacağı düşünülebilir.

Penley ve Gould (1988), ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarında çalışanların farklı davranışlar ortaya koyduklarını göstermektedir. Çıkarıcı bağlılıkta örgütün kendisine verdiği maddi ve manevi ödülleri artırması için çalışan, sorumluluğun bilincinde kendisine verilen yükümlülükleri en iyi şekilde yapmaya çalışarak yöneticileriyle olumlu ilişkiler içerisinde bulunmaya titiz bir şekilde önem verir. Ahlaki bağlılıkta ise, çalışan örgütün amaç ve değerlerine inanmasından dolayı kendisine verilen görevlerin daha fazlasını yapmaya hazır bir şekilde daima çalışan, mesai saatleri dışında da çalışmasına devam eden, özel yaşantısında bile daima işinden konuşan davranışlar ortaya koyar. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolü sağlayamadığı için işle ve mesleği ile ilgili sonuçlarda denetim azlığının olması çalışanın davranışlarına yön verir (Penley ve Gould, 1988'den aktaran Bakan, 2018).

**2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.** Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında yapılan ilk çalışmalardan biri literatürde yoğun bir biçimde araştırma yapılarak kabul edilmiş olan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir (Saygılı, 2016). Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kaldığı zaman içinde harcanılan çaba, emek ve süre ile elde ettiği ücret, örgütte kazanılan terfinin örgütten ayrılması sonucunda bunları kaybedebileceği korkusuyla ortaya çıkan bağlılıktır. Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı üç grupta incelemiştir. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Luthans, 1998). Bunlar kısaca açıklanmaktadır.

**2.2.3.1.5.1. Duygusal bağlılık.** Çalışanın örgütüne içten katılımını içermektedir. Çalışan etkili ve duygusal bir biçimde kuruma bağlıysa örgütle özdeşleşme sağlar. Çalışanlar gönüllü olarak kurumda kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1991). Bir başka deyişle, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olması onunla bütünleşmesini ifade eder. Duygusal bağlılıkta işgörenlerin kurumda bulunma sebebi duygusal bağlılık ile örgüt hedefleriyle



özdeşleşmedir (Balay, 2014). Kişinin örgütüyle özdeşim kurduğu ve bütünleştiği söylenebilir.

2.2.3.1.5.2. *Devam bağlılığı*. Çalışanın kurumdan ayrılmasıyla ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağlılık türüdür. Buna göre, çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olacağını düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirirler. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmayı sürdürmesinin ana sebebi örgütte kalmaya ihtiyaç hissetmeleridir (Meyer ve Allen, 1991). Becker'e (1960) göre çalışan örgüte zaman içinde fazla yatırım yapmışsa örgütten ayrılmak istemeyecektir (Hrebiniak ve Alutto 1972'den aktaran Balay, 2014). Örgüte devam bağlılığı duyan bir çalışanda alternatifin az olacağı düşüncesi vardır. Çalışanlardan bazıları başka iş bulamadıkları için kurumda kalmayı devam ettirirler bazıları da sağlık, ailevi sorunlar, emekliliğe yakın olma gibi bunlara benzeyen nedenlerle örgütte kalırlar. Böyle çalışanlar kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz davranışlarda bulunarak yöneticilerde problem meydana getirebilir (Çetin, 2004'den aktaran Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğan, 2010). Örgüte süreklilik bağlılığı ile bağlı olan çalışanın yöneticiler için istenmeyen bir durum olduğu söylenebilir.

2.2.3.1.5.3. *Normatif bağlılık*. Çalışanlar, örgütü için bir yükümlülük ya da görev duygusu hissederek örgütten ayrılmanın yanlış olacağını düşünürler. Çalışanlar ahlaki değerlere önem vererek kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissederler. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte katılma öncesinde ve örgütte kaldığı zaman içerisinde ahlaki baskıları özümsemesinden etkilenmektedir. Bu tür bağlılıkta, örgütün çalışanına yatırım ve harcamaları neticesinde işgören kendisini örgüte borçlu bir biçimde hissettirebilmektedir. Çalışanın örgüte olan borcunu telafi etmesi sonucunda bu bağlılık düşüncesi ortadan kalkabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanın örgütüne vicdani yönden bağlı olduğu düşünülebilir.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının ortak yönleri bulunmaktadır. Bu boyutlar çalışanların örgütleri ile ilişkilerini ifade eder; örgüt üyeliğini devam ettirmede duygusal bir durumu yansıtır; kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın meydana gelmesine neden olurlar (İnce ve Gül, 2005'den aktaran Durna ve Eren, 2005). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar kendileri istedikleri için; devam bağlılığı yüksek çalışanlar ihtiyaç duyduklarından; normatif bağlılığı fazla olanlar ise bu işi gerçekleştirmek zorunda olduğunu düşündüklerinden örgütte bulunmayı sürdürürler (Allen ve Meyer, 1990). Bu üç bağlılık boyutlarının örgüt ile çalışan arasındaki farklı nitelikleri kapsadığı söylenebilir.

**2.2.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları.** İşgörenin kurumla etkileşimde bulunması sonucunda işgören yönünden olumlu durumların meydana gelmesiyle örgütte kalmaya istekli olması örgüte bağlılığı ifade eden davranışlar ortaya koymasındır. Çalışan belirli bir faaliyet için kendini bağımlı hisseder ve faaliyetin yerine getirilmesinde davranış ortaya koyar (Bakan, 2018). Kurumda kalmaya gönüllü olan çalışan örgüte yönelik olarak olumlu bakış açısına sahip olur ve bu yönde kendisinden beklenen uygun davranışları ortaya koymak için gönüllü olur (Meyer ve Allen, 1997). Kişinin ortaya koyduğu davranışın eylemlere olan bağlılığın neticesinde gerçekleştiği söylenebilir.

Davranışsal bağlılık oluşturan birey, çalıştığı kurumun üyesi olarak kalmayı sürdürmede kişisel amaçları arkaya bırakarak örgütün istediği davranışları ortaya koyar (Bakan, 2018). Davranışsal bağlılık, çalışanlar tarafından sergilenen bilgi, kıdem gibi çeşitli yatırımların neticesinde birey örgüte bağlandığında meydana gelir. Çalışan örgütten ayrıldığında var olan yatırımlarını kaybedebileceğinden örgütte kalma yönünde sonuçlanan davranış meydana getirecektir (Uygur, 2015). Çalışanın örgüte bağlılığını ekonomik yönden avantajlarını düşünerek davranışını sürdüreceği söylenebilir.

Davranışsal bağlılık yaklaşımında işgörenler eylemlerini yaparken deneyimlerinden faydalanarak örgütün istediği eylemleri yerine getirirler. İşgörenler, davranışlarında örgütün isteklerine uyum göstermede kurumun amaçlarına, hedeflerine, politikalarına inanmaya davranışlarını değiştirip örgüte uyum sağlamaya çalışmaktadır (Köse, 2014). Buna göre, çalışanın gösterdiği davranışların örgütsel bağlılığında belirleyicisi olduğu söylenebilir. Alanyazında davranışsal bağlılığa ait Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ile Salancik'in Sınıflandırması bulunmaktadır (Aka, 2017).

**2.2.3.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı.** Becker (1960) tarafından davranışsal bağlılık üzerine ilk çalışmalar yapılmıştır. Becker, bağlılığı “yan bahis” lerle oluşturulan süreç olarak ifade etmiştir. Yan bahis fikri, geçmişteki konu dışı hareketlerin ve ödüllerin kişinin gelecekte davranışlarındaki özgürlüğünü bir derece kaybetmesine neden olacak biçimde belli bir davranış şekline bağlanması sürecidir. Bireyin bir örgüt için zaman geçtikçe daha fazla bir kişisel bağlılık beklemesi doğaldır. Yan bahis, çıkarları tutarlı bir faaliyet alanıyla ilişkilendirerek bağlılık oluşturur (Becker, 1960; Güney, 2017).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı'nda birey çalıştığı örgüte duygusal anlamda bağlılık duymamakta; bağlılığı davranışsal olarak ortaya koymakta bağlanmadığı durumlarda kaybedeceği yatırımları düşünerek bunları kaybedeceği kaygısıyla örgüte bağlılık duyarak çalışmayı sürdürmektedir. Becker, bireylerin tutarlı davranışlar ortaya koyarak bu

davranışları sürdürmesinin nedenini yan bahisle açıklamaktadır. Birey uzun zaman yinelediği, kendisi için önemli maliyetler meydana getiren davranışları bıraktığı zaman bu davranışların neticesinde kazandığı pek çok kazanımları kaybedeceği kaygısından davranışlara bağlılık duymaktadır (Bakan, 2018). Çalışan elde ettiği kazanımları davranışları devam ettirmeyi bıraktığında bunları kaybedeceği endişesiyle bağlılık hissedeceği söylenebilir.

Becker'e göre kişinin farkında olmadan gelişen örgütsel bağlılığı sağlayan yan bahis kaynakları vardır. Bunlar, toplumun beklentileri, kurumdaki yasal düzenlemeler, toplumsal pozisyona uyum, toplumsal etkileşimler olarak dört başlıkta toplanabilir (Bakan, 2018; Becker, 1960; Camcı, 2013): a) Toplumun Beklentileri: Birey, toplumun beklentilerinin davranışlarının sınırlamasına neden olacak yan bahislere girer. Örneğin, devamlı iş değiştiren birey toplum içerisinde güvensiz biri olmasından dolayı güvenilir olduğunu kabul ettirmek için birçok alternatif iyi koşullar sağlayan iş olanağını kabul etmeyerek bir bahse girmiş olabilir. b) Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler: Örgütteki bürokratik düzenin bireye sağladığı ödüller bireyin bahse girmesine sebep olabilir. Örneğin, özel bir okulda öğretmenlik yapan bir öğretmen, okul personelinin çocuklardan ücretin yarısının alınacağına yönelik olarak düzenlenen kolej uygulamasında kendi çocuğunun faydalanabilmesinde diğer bir kolejin iş teklifini kabul etmeyebilir. c) Sosyal Pozisyona Uyum: Birey içinde yaşadığı toplumsal rolün gereklerini yerine getirmeye alıştığından başka bir rol için yeni baştan uyum göstermede sıkıntı yaşayacağını düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005'den aktaran Camcı, 2013). Örneğin, bireyler üniversite sınavlarına girerken büyük çaba harcayarak fazla bilgi sahibi olmadıkları fakültelere girerler, fakültelerden mezun olduktan sonra ne tür işleri yapacaklarını bilmemelerine rağmen kendi mezun oldukları görevlere yerleştirildikten sonra görev kimlikleri ve meslekleri ile içselleşmeye başlarlar. d) Sosyal Etkileşimler: Birey kurumda başka örgüt üyeleriyle toplumsal etkileşim içindeyken kendisine ait imaj ve düşünceler yaratır. Örneğin, birey toplumda çalışkan biri olarak biliniyorsa çalışkan biri olma imgesini ortaya çıkarmada örgütte yüksek düzeyde performans sergileyerek çalışkanlığını sürdürebilir.

Yan Bahis Kuramı'na göre, bireyin kurumu bırakmasının sosyal, maddi ve duygusal açıdan gideri yüksek olacağından birey örgütte çalışmaya devam etmeyi mecburi olarak kabul edecektir. Çalışan, örgüt içerisinde ortaya koyduğu önceki davranışlarında haklı çıkmak ve tutarlılık ortaya koymada kazandığı ödüller, harcanılan zaman, çaba, tecrübe bireysel olarak mühim olan ancak hareketler üzerinde dolaylı yönden bahis oluşturmaktadır (Bakan, 2018). Çalışanlar, örgütte bahsi kaybetmemek hedeflerine ulaşabilmek amacıyla

düzenli bir biçimde tutarlı davranışlarda bulunurlar ve bu davranışlarını devam ettirmek için örgütlerine bağlılık ortaya koyarlar (Aka, 2017).

**2.2.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı.** Salancik, davranışsal bağlılığın çalışanın örgütü bırakması durumunda baskılar ve kişiyi örgüte bağlayan koşullardan oluştuğunu tutumsal bağlılığın ise ortak değer ve hedeflerden meydana geldiğini ortaya koymuştur (Uygur, 2015). Salancik'e göre bağlılık, bireyin daha önce ortaya koyduğu davranışlara olan bağlılığın gücü, çalışanın davranışlarına bağlanması olarak ifade etmektedir (Salancik, 1977). Salancik'in yaklaşımında bağlılık, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu uyum bağlılığı ortaya çıkarır. Davranışa olan bağlılığı etkileyen dört özellik bulunmaktadır. Bunlar; davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi, açık ve kesin olması, geri dönülemez olması ve istenilerek yapılması olarak nitelendirilmiştir (Bakan, 2018; Güney, 2017). a. Davranışın Başkaları Önünde Gerçekleştirilmesi: Bireyin ortaya koyduğu davranış ailesi, iş arkadaşları, dostları tarafından duyuluyorsa ve gözlemlenebiliyorsa birey bu davranışların sonuçları ile ilgili sorumlulukları üstlenecektir (İlsev, 1997'den aktaran Bakan, 2018). b. Davranışın Açık ve Kesin Olması: Davranışın yapılma zorunluluğu, açık ve kesin olarak dışa vurulmuş ise davranışsal bağlılık artacaktır. Davranış ne kadar açık ve kesin olursa bağlılığın da o kadar fazla olacağı söylenebilir. Örneğin, bir iş başvurusunda sözleşme imzalanmışsa birey bu sözleşmeye uygun davranacaktır. Burada davranışın açık ve kesin olması söz konusudur (Bakan, 2018; Güney, 2017). c. Davranışın Geri Dönülemez Olması: Bir davranış sergilendikten sonra iptal edilmesi ya da vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara bağlılık kuvvetli düzeyde meydana gelecektir (Bakan, 2018). Bu durumun oluşması bağlılığı önemli oranda etkiler. Mesela, çalışmayı kabul eden kişi işinden geri dönemeyeceğini hissettiğinde işine karşı olumlu tutumlar geliştirmeye çalışacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981'den aktaran Uygur, 2005). d. Davranışın İstenilerek Yapılması: Bireyin istekli bir biçimde gerçekleştirdiği davranışlar zorlama olmadan ortaya konulan davranışlardır. Davranışların herhangi bir dışsal nedene dayanmaması, bireyin davranışlarında ve bu davranışlarının sonucunda sorumluluk duygusu meydana getirir (Uygur, 2005). Dışarıdan herhangi bir zorlama olmadan bir davranış içten gelen irade ile yapılıyorsa gönüllü bir biçimde bağlılık oluşacaktır. Örneğin, gönüllü olarak bir kuruluşa üye olan bir birey o kuruluşa dışardan baskı hissetmediği için yüksek düzeyde performans meydana getirecektir (Bakan, 2018). Bunun yanında kişi davranışta bulunurken zorlama duyuyorsa bireysel bir sorumluluk taşımayacak davranışın sonuçlarına değer vermeyecektir. Örneğin, birey bir işe ailesinin isteklerini yerine getirmek için yapıyorsa davranışa olan

bağlılığı düşük olacaktır (Arıkoğlu, 2019; O'Reilly ve Caldwell, 1981'den aktaran Uygur, 2015).

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları sürdürme olarak incelemektedir. Becker'in yaklaşımında, işgörenin davranışlarına bağlılık ortaya koyabilmesinde davranışı bıraktığında kaybedeceği yatırımları dikkate almalıdır. Salancik'in yaklaşımında ise, davranış ile bağlılığın oluşmasında işgören ile kurum arasında davranışı sürdürme isteğinin meydana gelmesi gerekmektedir (Aka, 2017).

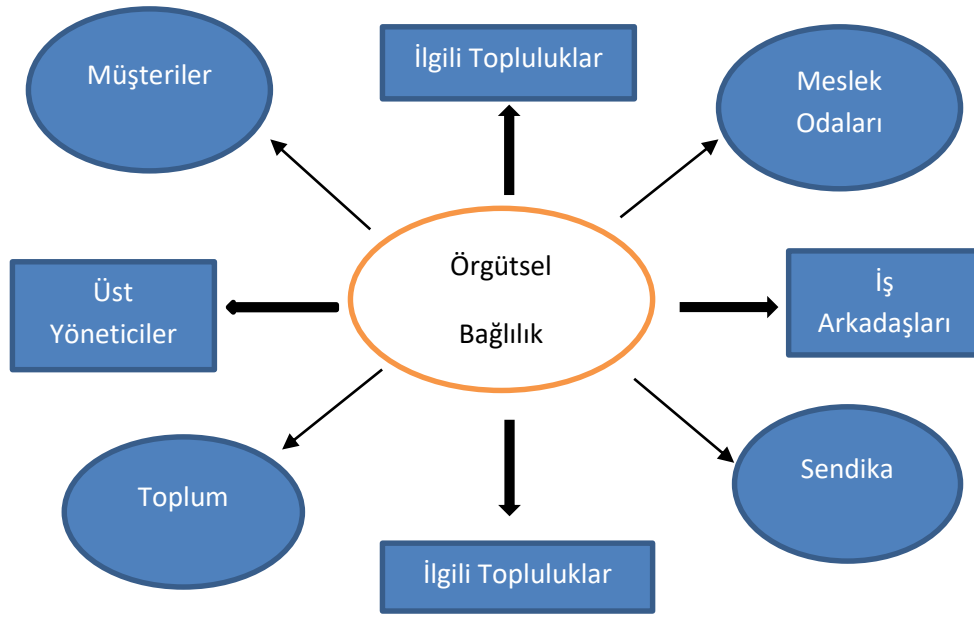
Salancik'in yaklaşımında bireyin tutumları ile davranışları arasında uyum yaşandığında örgütsel bağlılığın artabileceği, uyumsuzluğun yaşanması durumunda huzursuzluk yaşayarak mutsuz olacağı söylenebilir. Becker'in yaklaşımında birey örgütten ayrıldığında maddi anlamda kayıplar yaşayacağından örgütte çalışmayı sürdüreceği ileri sürülebilir. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında iç ve dış koşulların ortaya çıkması sonucunda bireyde oluşan psikolojik durumla bireylerin örgütlerine davranış geliştirmelerini kapsar. Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında ise birey için öncelikli konumda yer alan örgütün kendisinden beklediği davranışları gerçekleştirmesi olduğu söylenebilir. Davranışsal bağlılıkta bireysel istekler ve amaçların ikinci planda olduğu ileri sürülebilir.

**2.2.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı.** Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını savunmuştur. Reichers'e göre, örgütlerin her biri farklı amaç ve değerleri oluşturan ortak yönetimleri oluşturmaktadır. Bireylerin mesleklerine, kurumlarına, müşterilerine, yöneticilerine ve meslek arkadaşlarına çeşitli bağlılık göstereceklerini onaylamaktadır (İnce ve Gül, 2005'den aktaran Kafdağlı, 2007). Bu özelliğiyle çoklu bağlılık ayrı bir şekilde incelenmektedir (Şenturan, 2014).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık oluşturulacağını ileri sürmektedir. Çalışanlar arasında oluşturulan bağlılığın farklı biçimlerde meydana geleceğini savunur (Balay, 2014). Çalışanın kuruma bağlılık duyması değerli ürünlerin makul fiyata piyasada sunulması, başka çalışanın bağlılığı kurumun işgörenlerine göstermiş olduğu samimi ilişkiler oluşturabilmektedir (İnce ve Gül, 2005'den aktaran Aka, 2017).

Çoklu bağlılık modelinde çalışanın bağlandığı örgüt tek başına kaynak olarak değerlendirilmemektedir. Çoklu bağlılık kaynaklarını ortaya çıkarmada kurumda farklı takımların incelenmesi gerekir. Takımları oluşturan kaynaklar, işgörenler, yöneticiler, çeşitli gruplar olarak kamuoyunu oluşturur (Gül, 2002). Çoklu bağlılıkta okuldaki yönetici ve öğretmenlerin okullarına, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yönetim gibi unsurlara

birbirlerinden farklı olarak bağlanabilecekleri ortaya çıkar (Reichers 1985'den aktaran Balay, 2014). Çoklu bağlılık, örgüt içinde ve dışında yer alan türlü etkenlerin farklı seviyelerde örgütsel bağlılığın oluşturulmasına sebep olabilmektedir. Örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal yaklaşımların tamamı ile ilişkilendirilmektedir (Aka, 2017). Çoklu bağlılık yaklaşımı modeli Şekil 2.3'de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Çoklu bağlılık modeli

Not: Şekil örneği "Balay, R. (2014). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Pegem Akademi" adlı kitaptan alınmıştır.

Şekil 2.3'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, iç ve dış çeşitli faktörlerin çoklu bağlılıklarının toplamı olarak meydana gelmektedir. Çalışanlar, üst yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, ilgili topluluklara ayrı düzeyde bağlılık oluşturabilirler. Bunun yanında müşterilerine, meslek odalarına, topluma, çeşitli sendikalara bağlılık sergileyebilirler (Balay, 2014).

Bu yaklaşımda diğer yaklaşımlardan farklı biçimde bağlılığın tek kanalda değil, birden çok kanala bağlı olarak gerçekleştirileceği söylenebilir. Dolayısıyla çoklu bağlılıkta çalışanların örgütlerine bağlılığının farklı ve birden fazla nedenlerden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Eğitim kurumlarında da öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarına bağlılık kaynaklarının farklı olacağı düşünülebilir. Örneğin, bir öğretmen okul yöneticisinin adil

davrandığı için okuluna bağlılık duyarken okuldaki diğer bir öğretmen iş arkadaşlarını sevdiği için okula bağlılık duyabilir.

#### 2.2.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, iş verimlerini yükselterek kurum lehine önemli sonuçlar oluşturmaktadır. Buna göre kurumun çalışanların kuruma bağlılığını artırabilecek ve azaltabilecek faktörlerin farkındalığı gereklidir (Erdoğan, 2010; Kafdağlı, 2007). Örgütsel bağlılığı etkileyici ve belirleyici türde etmenler yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, 1974- 1984 yıllarında bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Özel ve kamuda çalışan çeşitli katılımcılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılık, iş doyumunu, katılım, devamsızlık, performans, işgören devri ve işe geç gelme sonuçlarıyla ilişkili şekilde bulunmuştur. Bağımlı değişken olarak 1966-1984 yılları arasındaki bazı örgütsel bağlılık çalışmaları üzerinde yapılan araştırmalarda, yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel faktörler; doyum, güvenlik ihtiyacı, mesleki saygınlık gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğu belirtilmiştir. Bunların yanında işe ve örgüte ilişkin faktörlerle iş seçeneklerine ait algı da örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık, birçok faktörden etkilenmesine rağmen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak Tablo 1.1’de üç başlık altında incelemek mümkündür (Bayraktar, 2019).

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
-Psikolojik Durum	-İşin Niteliği ve Önemi	-Profesyonellik
-İş Beklentileri	-Yönetim ve Liderlik	-Yeni İş Bulma Olanakları
-Kişisel Özellikler	-Ücret Düzeyi	-Sektörün Durumu
	-Kariyer İmkanları	-İşsizlik Oranı
	-Örgüt Kültürü	-Ülkenin Sosyo- Ekonomik Durumu
	-Örgütsel Adalet	
	-Takım Çalışması	
	-İletişim	
	-Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	

**2.2.4.1. Kişisel-demografik faktörler.** Kişisel-demografik etmenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler güçlüdür (Balay, 2014). Literatürde kişisel faktörler boyutunda kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme incelenmektedir (Northcraft ve

Neale, 1990'dan aktaran Bakan, 2018). Burada yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel özellikler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yaş faktöründe genç çalışanların yaşlı çalışanlar kadar bağlılık göstermedikleri ortaya çıkmıştır (Uygur, 2015). Yaşlı çalışanların uzun süre aynı işte çalışmaları örgütsel bağlılıklarını güçlendirmiştir (Balay, 2014). Kıdem faktöründe genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha çok iş bıraktıklarından dolayı örgütsel bağlılıkları daha azdır (Balay, 2014). Cinsiyet faktörüyle örgütsel bağlılık ilişkisi ile yapılan araştırmalarda bir görüş birliği bulunmamıştır. Araştırmaların genelinde kadın çalışanların örgüte bağlılıkları erkeklerden daha güçlü olduğu bulgusuna varılmıştır (Hrebiniok ve Alutto, 1972'den aktaran Uygur, 2015; Opayemi 2004'den aktaran Bakan, 2018). Medeni durumda bekar çalışanların iş değişikliği yapmaları daha kolay gerçekleşeceğinden örgütsel bağlılıkları evli olanlara göre daha azdır (Saygılı, 2016). İş beklentileri faktörü, açık, net ve kesin olarak ortaya konulan örgütsel beklentiler ile bireysel beklentilerin uyum içinde olması beklentilerin karşılanma düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir (Cohen, 1992'den aktaran Bakan, 2018). Örgütsel beklentiler ile bireysel beklentiler arasında çatışma olursa, birey örgütsel amaç, değer ve hedefleri kabullenmeyecek, içselleştirmede bulunmayarak bulunduğu örgüte yüksek düzeyde bağlılık duymayacaktır (Bakan, 2018). Psikolojik sözleşme faktörü, örgütler ile çalışanların birbirlerinden ne beklediklerinin başarıları ya da başarısızlıkların neticelerini gösteren, birbirlerine karşı yükümlülüklerinin ortaya konulduğu, çalışan ile örgüt arasında sözlü kurallar toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Psikolojik sözleşmeyle çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini benimseyerek amaç ile hedefler yönünde psikolojik sözleşmede belirlenen kurallara uygun davranışlar ortaya koyarak yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşturur (Bakan, 2018).

**2.2.4.2. Örgütsel- görevsel faktörler.** Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu örgütsel-görevsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, rolün belirsizliği ile rol çatışması, iletişim, örgüt kültürü, takım çalışması gibi faktörler açıklanmıştır (Aka, 2017). İşin niteliği ve önemi; işinde mutlu olan, işini seven, kendini gerçekleştirdiğini düşünen kültürel, sosyal ve insani yönden becerileri gelişen çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir (İslamoğlu, 2018). İşin niteliğiyle ilgili faktörler bağlılıkta güçlü ilişkiler ortaya çıkarmaktadır (Sığırı, 2007). İşin niteliği çalışanın değerleri ile uyum gösterdiği sürece örgütsel bağlılık gerçekleşir. Çalışanın işine verdiği mana ile toplam konumu düşükse bağlılık düşecek ancak sosyal ve kişisel değeri yüksekse örgütsel



bağlılığı yükselecektir. (Varlı, 2014). Yönetim ve liderlik; yönetim tarzı, kurum çalışanlarının örgütte zaman içerisinde davranışları doğrultusunda kurumun değerlerine ve hedeflerine bağlanmayı etkileyen önemli faktörlerden biri olmaktadır. Yenilikçi, çalışanlarına güvenen, çalışanların beğenisini ortaya çıkaran örgüt havası yaratan yöneticiler çalışanlarda örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesini sağlar. İşgörenlerine güven duyan, değişime açık, katılımcı yönetim tarzını benimseyen kurumlarda bağlılık güçlüyken, işgörenlerine güven duymayan, otokratik kontrol barındıran yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığın azalmasına hatta ortadan kalkmasına neden olabilir (Varlı, 2004). Bireyleri eşgüdüm içinde davrandırabilme becerisini kullanabilen yöneticiler, yönetim ve liderlik yollarıyla kurumların başarısını ve verimliliğini artırabilirler, çalışanların bağlılık seviyelerini güçlendirebilirler (Aka, 2017). Rol belirsizliği ve rol çatışması; rol belirsizliği kurumu merkeze alan rol çatışmasının bireyi merkeze aldığı role ait faktörlerin net olarak ortaya konmuş ve başarılı olduğunda mutluluk veren rol görevlerinin üstlenilmesi ile örgütsel bağlılığın artırılmasının mümkün olacağı ifade edilebilir (Aka, 2017). İletişim; örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak, örgütsel amaçlara ulaşmak, kurumu oluşturan türlü bölüm ve elemanların çevre ile sürekli bilgi alışverişini oluşturmada gerekli olan ilişkilerin oluşturmasına olanak veren sosyal bir süreçtir (Taşlıyan ve Hırlak, 2014). Örgüt Kültürü; çalışanların örgütte anlam kurmalarına imkân sağlayan inanışlarına, düşüncelerine ve davranışlarına biçim veren ölçü ile değerleri kapsayan bütündür (Camcı, 2013). Örgüt kültürü, işgörenlerin amaç ve hedefleriyle kurumun hedefleri arasında köprü özelliği oluşturduğu için örgütsel bağlılığa pozitif etkide bulunmaktadır (Bakan, 2018). Takım çalışması; çalışanlarda özellikle yetenek ve özellik gerektiren işlerde karar oluşturma yetkilerini artırdığı için iş doyumunu sağlamaktadır. Bu durum kurumlarda verim yükselmesine sağlamakta yenilikçi düşünce kalitesinin artması sonucunda düşük oranda devamsızlık ve düşük personel devri ortaya çıkmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015).

**2.2.4.3. Örgüt dışı faktörler.** Örgütsel bağlılığı etkileyen profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile işsizlik oranı gibi örgütsel faktörler yer almaktadır (İnce ve Gül 2005'den aktaran Camcı, 2013; Bakan, 2018). Profesyonellik; bireyin ustalaştığı mesleğine karşı gösterdiği tutum ve davranışlardır. Tutum, düşünce ve inançlarda kendini gösteren profesyonel ideallere ve kariyere bağlılık profesyonellik olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2009). Profesyonel çalışanların olduğu kuruluşlar, çalışanların değişim ve gelişiminde önderlik yapmaları nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlü olur (Saylan, 2019). Ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı; ülkenin sosyo ekonomik durumu işsizlik

gibi etkenleri meydana getirmektedir. İşsizlik oranının artması, çalışanlar açısından cazip olan iş imkanlarının azalmasına neden olmakta bunun yanında örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. (Camcı, 2013).

### 2.2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik sözleşme yaparak çalışma hayatına girmesiyle başlar, örgütün değer, norm ve amaçlarına ilişkin olarak bilgi elde etmesi çalışanın amaçları ile örgütün amaçları arasında benzerlikleri fark ederek örgütün amaçlarını içselleştirmesiyle gelişir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Alanyazında örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları ile ilgili akademisyenler arasında farklı görüş ve yaklaşımlar yer almaktadır. Bunun nedeni, örgütsel bağlılık kavramının farklı disiplinler (örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji gibi) temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olmasından kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010). Araştırmacılar örgütsel bağlılığın üç temel boyuta ayrıldığından söz etmektedir (Güney, 2017). Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu hakkında bilgi verilmektedir.

**2.2.5.1. Uyum boyutu.** Çalışanlar, örgütsel bağlılığı sağlamada tutum ve davranışlarını ödül kazanmak için gösteriyorlarsa uyum boyutunda bağlılık gerçekleşmiş olacaktır. Bu tür çalışanlar örgüte yüzeysel bir biçimde bağlılık gösterirler. Çalışanlar içten bir şekilde yöneticilere uyumlu değildir. Çalışanlar açısından uyum boyutunda etkili olan unsurlar, tanınmak, saygınlık kazanmak, yetki sahibi olmak, yükselmek, para sahibi olmak, statü sahibi olmak, kişisel tatmin kazanmak, geleceğe ilişkin güvence elde etmek sayılabilir (Güney, 2017). Çalışan, ceza göreceği ya da ödül beklentisi içinde kendisini zorunlu hissettiğinden uyum gösterir. Uyum boyutunda bağlılık araçsal bir özellik taşır ve bu durum örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamasıyla neticelenir (Balay, 2014). Uyum bağlılığında çalışanlar örgüte sunduğu hizmetler karşılığında bir şeyler kazanma beklentisi içerisindedir. Uyum boyutunda dışsal ödüller elde etme amacı bulunmaktadır (Saygılı, 2016).

Eğitim örgütlerinde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, ihtiyaçlarının aldırış edilmemesi, çalışanların uzmanlığına ve kişiliğine saygı gösterilmemesi, çalışma ortamı ve koşulların uygunsuz olması, etik dışı uygulamaların artması gibi nedenler öğretmenlerin kendisini mesleğine ve okuluna odaklanmasını engeller. Çalışanların uyum boyutunda bağlılık ortaya koymaları hem örgütün etkililiğini hem de örgütün gelişmesini olumsuz yönde etkide bulunacaktır (İmamoğlu, 2011). Buna bağlı olarak örgütsel hedeflere ulaşmada istenmeyen sonuçların ortaya çıkacağı söylenebilir.

**2.2.5.2. Özdeşleşme boyutu.** Çalışan diğer kurum üyeleriyle yakın ilişki içinde bulunarak örgütün amaç ve değerlerini benimser ve kurumla özdeşleşme sağlayarak bağlılık meydana gelir. Özdeşleşme boyutunda diğer kişilerin davranışları onlarla ilişkiye girmek ve ilişkiyi sürdürmek amacıyla benimsenir. Özdeşleşme sonucunda çalışan örgütle gurur duyar ve sorumluluk hisseder. Çalışanda örgüte karşı bir çekicilik meydana gelir ancak bu çekicilik ortadan kalkarsa örgütsel bağlılık zayıflayarak son bulabilir (Balay, 2014).

Örgütsel yaşamda çalışanlar, istekli bir biçimde birbirlerini benimseyerek ilişki içinde bulunuyorlarsa özdeşleşme (değer uygunluğu) boyutu olumlu düzeyde olduğu ifade edilir. İş yaşamında kurumyla özdeşim kuran huzurlu ve mutlu olur. Huzur ve mutluluğun sonucunda verimlilik yükselir, iş tatmini artar (Güney, 2017).

**2.2.5.3. İçselleştirme boyutu.** Çalışanın değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olmasıyla bu değerlerin çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemesidir. İçselleştirme boyutunda çalışanın kurumun değer ve normlarını hiçbir baskı olmadan içten bir şekilde kabulü ve benimsemesi vardır (Gül, 2002). Örgütsel açıdan en çok istenilen bağlılık boyutu içselleştirmedir. Örgütün en çok güvendiği kişiler içselleştirmeyi gerçekleştirmiş olan çalışanlardır. Çalışanların ve örgütlerin değerleri arasında bir uygunluk varsa bu durum içselleştirme boyutunda bağlılık olarak ifade edilir (Güney, 2017). Bu boyutta çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü olduğu söylenebilir.

Bu üç örgütsel bağlılık boyutu birbirinden farklı ve bağımsız boyutlar olarak ele alınır. Kısaca söylemek gerekirse uyum boyutu, ödül-ceza sistemini ön plana alır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutu, örgütün bir üyesi olma, örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimseyerek çalışanları örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yöneltmektedir (İmamoğlu, 2011).

## **2.2.6. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri**

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmada bulunanlar bağlılık çeşitleri konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen, literatürde duygusal, devam bağlılığı ile normatif bağlılığın birbiri ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini ortaya koyan örgütteki üyeliğini sürdürme ya da sürdürmeme kararlarında etkili olan duygusal bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997).

**2.2.6.1. Duygusal bağlılık.** Örgütsel bağlılığın ilk bileşenini duygusal bağlılık oluşturmaktadır. Meyer ve Allen (1997) duygusal bağlılığı işgörenin kurumla duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ile katılımı olarak ifade edilir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilmiştir (Gürbüz, 2006). Duygusal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde sahip çıkarak kurumun bir parçası olarak sürdürmeyi istemektedir. Çalışanlar yöneticilerin istediği kendini kuruma ve kurumun amaçlarına adanmış güvenilir kişilerdir. İşe ait olumlu tutum geliştirirler ve gerekenden daha fazla çaba harcarlar. Duygusal bağlılık en fazla istenilen bağlılık biçimidir (Bayram, 2005).

Duygusal boyutta iş yapan örgüt üyeleri, bireysel istihdam ilişkilerini örgütün amaçlarına ve değerlerine uygun görürler. Duygusal bağlılığın gelişimi, organizasyonla özdeşim kurmayı ve değerlerin içselleştirilmesini içerir (Beck ve Wilson, 2000). Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılığın iş zorluğu, rolün net olması, hedefin açık olması ve zorluğu, yönetim tarafından kabullenme, akran uyumu, eşitlik, bireysel önem verme, dönüt, güvenilirlik gibi etmenlerden etkilendiğini belirtmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar, örgütün hedefleri ve değerleriyle duygusal olarak ilgilenmekte, örgütün başarısında kişisel olarak kendini sorumlu hissetmekte yüksek seviyede performans, pozitif iş tutumları ve kurumda bulunma isteği davranışı meydana getirmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

**2.2.6.2. Devam bağlılığı.** Devam bağlılığı, işgörenin kurumda kalmasının algılanan maliyet hesabı üzerine dikkat çekmektedir. Örneğin, çalışanın örgütte uygun düzeyde ücret alması ve çalıştığı işi bırakmasının ailesinin olumsuz etkileneceğini düşündüğü için örgütte kaldığı söylenebilir (Robbins ve Judge 2017'den aktaran Yıldız ve Atilla, 2019). Meyer ve Allen, devam bağlılığını "örgütü bırakma ile ilgili maliyetlerin farkındalığı" olarak ifade etmektedir. Çalışan, mevcut kurumdaki ayrılma ile ilgili maliyet ve risklerin farkındadır (Meyer & Allen, 1997). Devam bağlılığı, bireyin örgütle olan ilişkisi kazanılan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayanır, örgütle araçsal bir bağ olduğu düşünülebilir (Beck ve Wilson 2000'den aktaran Mguqulwa, 2008). Devam bağlılığına ilişkin başka bir görüş, bireysel bahisler ve yan bahislerde ya da zaman içindeki yatırımlarda meydana gelen yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto 1972'den aktaran Mguqulwa, 2008).

Devam bağlılığının iki unsura bağlı olarak meydana geldiği ileri sürülmüştür. Bunlar, çalışanların yapmış olduğu yatırımın boyutu ve algılanan alternatiflerin olmamasıdır. Çalışanların alternatiflerin az olduğunu düşünmeleri sonucunda örgütlerine daha güçlü bir biçimde devam bağlılığı duyacaklardır (Meyer ve Allen, 1991). Bireyler, kuruluşla olan

ilişkilerini çabaları karşılığında aldıkları şeye ve ayrılmaları durumunda ne kaybedeceklerine dayandırmaları durumunda meydana gelir (Meyer ve Allen, 1997).

**2.2.6.3. Normatif bağlılık.** Örgütsel bağlılığın son bileşeni normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen (1997), normatif bağlılığı içselleştirilmiş normatif görev ve yükümlülük inançları bireyleri kurum üyeliğini sürdürmek zorunda bırakmaktadır. Normatif bağlılık, toplum içinde veya örgüt içinde bir sosyalleşme süreci yoluyla meydana gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın sorumluluk ve ahlaki boyutunu meydana getirmekte işgörenlerin örgütsel bağlılığını sürdürmesinde çalışan sorumluluk duygusu taşımaktadır. Normatif bağlılığın sağlanabilmesi için çalışan sosyal sorumluluk sahibi olmalı kurumda bulunmayı bir görev olarak benimsemelidir (Bozkurt ve Yurt, 2013). Çalışanların örgüte bağlılık duymalarında yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları etkilidir. Dolayısıyla çalışan, çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğuna inanarak kendini örgütte kalmaya mecburi görmesine dayanır (Yalçın ve İplik, 2005). Normatif bağlılık iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların örgüt dışında ailevi, toplumsal, kültürel deneyimleri sonucunda gelişmekte ikincisi ise çalışanlar örgütte bulunduğu zaman içerisinde edindiği sosyalizasyon deneyimleri aracılığıyla elde etmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012).

## **2.2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılık sonuçları olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütün amaçları makul düzeyde kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılık, olumlu davranışlar ortaya çıkarır. Ancak örgüt amaçları makul düzeyde kabul edilemez olduğunda örgüt çabuk dağılacaktır (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını ele almıştır (Randall 1987'den aktaran Bayram, 2005). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık sonucunda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık meydana gelmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007). Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda açıklanmıştır (Bakır, 2013; Balay, 2014; Bayram, 2005; Güney, 2017; Koç, 2009; Varoğlu, 1993).

**2.2.7.1. Düşük örgütsel bağlılık.** Düşük düzeyde örgütsel bağlılık hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz özellikler ortaya çıkarmaktadır. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütler için istenilmeyen çalışanlar olarak adlandırılabilir.

Çünkü, böyle çalışanlar ellerine geçen ilk fırsatta çalıştıkları kurumdan ayrılarak başka bir kuruma geçebilmeyi istemektedirler (Koç, 2009). Düşük örgütsel bağlılık sonucunda örgütte itiraz, söylenti ve şikayetlerin oluşması, yeni durumlara uyum sağlayamama, ekonomik kayıplar gibi olumsuz durumlar oluşturabilir (Bakır, 2013). Bunların yanında, düşük örgütsel bağlılık yüksek oranda işgücü devir hızı, işe geç gelmelerde yükselme, bulunduğu örgütte devam etme arzusunda düşüş, örgüte aidiyet duygusunun olmaması, çalışanın örgütün faydasına etki edecek davranışlarda bulunmaması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir (Şahin, 2007). Düşük örgütsel bağlılıkta çalışan, kendi gelişimine önem vererek kendini geliştirme çabası içine girer. Birey takım çalışmasında ilgisiz ve isteksiz bir biçimde çalışır (Vurdu, 2017).

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu yönleri, düşük örgütsel bağlılık gösteren birey üyesi olduğu örgütü bırakarak fiziksel ve psikolojik özgürlüğe kavuşur. Bağlılık azaldığında çalışan bulunduğu örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçmeyi kendisi için bir hak olarak görebilmektedir (Bakan, 2018). Buna göre, çalışan örgüte verebileceği zararları asgari düzeye indirir, örgütte diğer çalışanların bağlılıkları daha olumlu yönde gelişebilir ve örgüte yeni gelen çalışanlar yeni beceriler kazanabilir (Şahin, 2007). Çalışanın yaratıcılığını ve gelişmeye açık olmayı ortaya çıkarabilir. Çalışan, alternatif iş imkanlarını araştıracağı için insan kaynaklarını daha verimli kullanımını etkileyebilmektedir (Balay, 2014).

**2.2.7.2. İlimli örgütsel bağlılık.** İlimli örgütsel bağlılıkta çalışanın tecrübesinin güçlü olmasının yanında, örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olarak gerçekleşmediği bağlılık düzeyidir. Çalışanların sosyal gruplardaki sınırlılıklarına bakılarak örgütlere ve örgütsel sistemlere kısmen bağlanmanın gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Balay, 2014). Orta düzeyde ya da ilimli örgütsel bağlılıkta çalışan çalıştığı kurumda ve diğer kurumlarda deneyim elde etmiştir. Ancak çalıştığı kurumda özdeşleşme sağlamamış ve örgütsel bağlılığı tam olarak gelişmemiştir. Çalışan, örgüt içerisinde bireysel kimliğini devam ettirme yönünde çaba ortaya koymaktadır. Örgütün örgütsel değerlerinin tamamını benimsemek yerine bazı değerleri benimseyerek kabul etmektedir (Bayram, 2005). Çalışanın ait olma duygusunun gelişimi, kendini güvende hissetme, bireysel yaratıcılığını geliştirme, örgütten ayrı kimliğini devam ettirebilme, örgütten ayrılmalarda azalma, iş doyumunda artma, çalışanın kariyer ve terfi alma imkanlarında sınırlama ilimli örgütsel bağlılığın sonuçları arasındadır (Balay, 2014). İlimli örgütsel bağlılıkta çalışanların örgütün değerleriyle bütünüyle özdeşim kurmadığı söylenebilir.

**2.2.7.3. Yüksek örgütsel bağlılık.** Çalışanların örgütün bütün amaç ve hedeflerini kabul ederek tüm değerlerini benimsediği, örgütle tamamen özdeşim kurduğu, örgütüne güçlü bir biçimde bağlanarak kendisini örgütüne adadığı bağlılık düzeyidir. Çalışan bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde bütün gayreti göstermektedir. Örgütte bulunmada güçlü düzeyde arzu hissetmektedir (Koç, 2009). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kariyerde yükselme, maaşlarında artış, örgüt tarafından teşvik edilme biçiminde ödüllendirmeler alır. Bu durum çalışanların daha çok motive olmasını sağlar, örgüt hedeflerini kolay ve yüksek düzeyde gerçekleştirebilir (Balay, 2014). Yaptığı işten, örgütteki geleceğinden, çalışma arkadaşlarından tatmini fazla olan yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların üyesi olduğu örgütü bırakmaları umutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütün kültürel değerleri ve amacının değişmesi, işten doyum sağlayamama ve adaletsizlik algısı durumlarında meydana gelmektedir (Çakır, 2007).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlarda bireysel büyüme, yaratıcılık gibi nitelikler baskı altında tutulur. Akran dayanışması yoktur ya da çok az olarak görülür. Değişime direnç gösteren çalışanların ailevi ve toplumsal ilişkilerinde kaygı ve gerginlik üst düzeyde görülür (Balay, 2014). Çalışanlar için yüksek örgütsel bağlılık bazen çeşitli engeller oluşturmaktadır. Çalışan üye olduğu örgüt dışında meydana gelen yenilikleri takip edememektedir ve bu durum bireyin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Vurdu, 2017).

Örgütlerde çalışanlar açısından düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık sonuçlarının meydana geldiği söylenebilir. Örgütlerin başarısı için en çok istenilen bağlılığın yüksek örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülebilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan örgütlerin ayakta kalmasının uzun süreli olacağı düşünülebilir.

### **2.3. İş Performansı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

İş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu, bazılarında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Özutku, 2008; Uygur, 2007). White'a (1987) göre çalışanların bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişki üç şekilde meydana gelebilir (White, 1987'den aktaran Bakan, 2018): -İşe bir bütün olarak bağlılık, işine bağlılık duyan çalışanlar düzenli olarak çalışmalarına devam edecekler, aşırı kontrole ihtiyaç duymadan istekli bir biçimde yüksek seviyede çaba ortaya koyacaklardır. -Özellikli bir işe bağlılık (işin özellikli bir bölümüne bağlılık), İşin özellikli bir bölümüne uzmanlaşma düzeyinde bağlı olan çalışanlar kendilerini gerçekleştirme ve kariyer amaçlarına ulaşmak için yüksek seviyede uğraş ortaya

koyacaklardır. -Örgüte bağlılık, Kuruma bağlılık duyan çalışanlar örgütte üyeliklerini sürdürmek ve örgüte yaptıkları yatırımların karşılıklarını uzun dönemde alabilmek için yüksek seviyede performans ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha istekli, işlerini başarı ile yerine getirecekleri, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla pozitif ilişki oluşturacakları tahmin edilmektedir. Bağlılığı düşük olan çalışanlar gönülsüz bir biçimde ve çaba göstermeden davranış sergileyecektir. Bunun sonucunda verimsiz bir performans ortaya koyacakları beklenmektedir (Ertan ve Ağca, 2008).

Örgütsel bağlılık ile iş performansı ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarında bazı sonuçlar, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında bağlılığın bulunmadığını göstermektedir. Bazı çalışmalarda bu bağlılığın şartlara göre değiştiği ve çok az olduğu yönünde, bazılarının ise performans yönetim sistemi uygulanmasıyla çalışanların örgüt amaçları etrafında bağlılıklarının artacağı ve bunun sonucunda iş performansına etkisinin olumlu olacağını gösterir (Kafdağlı, 2007). Çalışanların örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık ortaya koymaları sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar çalışanların iş performanslarını etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisi olumlu yönde meydana gelmektedir (Camcı, 2013).

Çalışanların istenilen performansı ortaya koyabilmeleri için güçlü bir biçimde moral ve motivasyona ihtiyaçları vardır. Yöneticiler, çalışanlarına çalışmalarında destek vermeleri, çalışanlara diğer çalışma arkadaşları tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet göstermeleri gerekir. Bu durum çalışanların iş performanslarının artmasına katkıda bulunur (Uygur, 2015).

Sonuçta iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yüksek düzeyde iş performansı ortaya koyan çalışanların örgütlerine bağlılık duygusunun güçlü olacağı düşünülebilir. Bağlılık güçlü olduğunda çalışanlar daha istekli ve verimli bir biçimde çalışabilirler. İstekli ve verimli bir biçimde çalışanların bulunduğu örgütte yüksek performans ortaya çıkabilecektir. Örgütsel başarının sürekliliğinin sağlandığında çalışanların motivasyonlarının artarak iş performanslarının yükselmesine bu durumun çalışanın örgütü ile arasındaki bağın güçlü olmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. İş performansı ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan bu güçlü bağ sonucunda bireysel ve örgütsel açıdan verimlilik, kalite ve başarının mümkün olacağı tahmin edilebilir.

Yöneticilerin çalışanlara adil ve eşit bir davranış içerisinde bulunarak bunu çalışanlarına yansıtması sonucunda çalışanların iş performansını yükselterek örgütsel



bağlılıklarının güçlenmesine olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Aynı şekilde çalışma ortamının kaliteli olması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve iş doyumunun sağlandığı kurumlarda devamsızlık daha az olacağından iş performansının yüksek düzeyde olacağı ileri sürülebilir. Bu durumdan örgütsel bağlılığın etkileneceği düşünülebilir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde öncelikle iş performansı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar ele alınmıştır. Ardından iş performansı ile ilgili yapılmış olan araştırmalar dikkate alınmıştır. Sonra örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.4.1. İş Performansı ile Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Literatürde iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmaların bulunmaktadır. Araştırmalarda iş performansının bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu alanla ilgili yapılan araştırmalar açıklanmıştır.

Weiner ve Vardi (1980), yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılığın örgüte bağlılıkla güçlü bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. İş bağlılığının ise çaba ve performans etkinliği endeksleriyle güçlü bir biçimde ilişkili olduğu incelenmiştir.

Randall (1987) farklı türdeki örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele aldığı çalışmada yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına sebep olduğunu incelemiştir. Artan bağlılığın sonuçlarının dikkate değer olduğunu bulmuştur. Daha fazla bağlılık çalışanların aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını artırabilmektedir.

Mayer ve Schoorman (1992), çalışmayı örgütsel bağlılık ile çalışanın iş performansı üzerinde yapmışlardır. Araştırma bir finansal hizmet kuruluşu çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda iş performansının bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğunu belirtmişlerdir.

Wright (1997) yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık artarken çalışanın iş performansı azalmış, çalışanın iş performansı artarken örgütsel bağlılığın azaldığını ifade etmiştir. Çalışanların bireysel performansı örgütsel performansı etkilediği bulunmuştur. Örgütsel ve bireysel faktörlerin yönetim açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Chen ve Francesco (2003), üç örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Etkililik bağlılığının rol içi iş performansla pozitif ilişkili olduğu, devam bağlılığının rol içi iş performansı ile ilişkili olmadığı, normatif bağlılığın ise rol içi iş performansı ile ilişkiyi yönettiği bulunmuştur. Çalışmasında elde ettikleri sonuçlara göre yöneticilerin çalışanın örgütüne olan bağlılığını anlama ve yönetme yoluyla çalışanın iş performansını artırabileceğini belirtmişlerdir.

Ertan (2008) araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ile aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının orta, iş performanslarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmuştur.

Khan, Ziauddin, Jam ve Ramay (2010) çalışmasında Pakistan'daki petrol ve gaz sektöründeki 153 kamu ve özel sektör ve kamu sektörü çalışanından oluşan bir örneklemeden organizasyonel bağlılığın çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılık ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Normatif bağlılığın çalışanların iş performansı üzerinde olumlu ve manidar etkisi bulunmuştur.

Camcı (2013) araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla iş performansları arasında bir ilişkinin varlığını ele almıştır. Araştırmanın sonucunda, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıklarının iş performansı algılamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Memari, Mahdieh ve Marnai (2013) çalışmasında özel üniversite kütüphanelerindeki personelin iş performansı ile ilişkili olarak örgütsel ve psikolojik faktörleri incelemiştir. Yaptıkları çalışmada çalışanın iş performansının örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak meydana geldiğini incelemiştir. Personel arasında iş performansında örgütsel faktörlerin (örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık) psikolojik faktörlerden (iş motivasyonu ve benlik saygısı) daha güçlü bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Bakırcı (2016), çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerinde etkilerini incelemiştir. Örgütsel bağlılık ile çalışanın iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgüte bağlılık duyan çalışanın iş performansı da yüksek düzeyde olacağı söylenebilmektedir.

Zefeiti ve Mohamad (2017) yaptıkları çalışmada çalışanların örgütsel bağlılığının iş performansı üzerinde etkisini araştırmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanları örgütün yararı için

çalışmaya güdülemektedir. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının çalışanların iş performansının boyutları olan bağlamsal ve görev performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

#### 2.4.2. İş Performansı ile İlgili Araştırmalar

İş performansı ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında iş performansı kavramı; sınıf yönetimi becerileri, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm, algılanan sosyal destek, güçlendirme algıları, örgütsel destek gibi birçok farklı kavramla ilişkilendirilmiştir. İş performansına yönelik olarak bazı araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Allen ve Griffeth (1999), araştırmalarında personel devir hızı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışanın işten ayrılma düşüncesini psikolojik ve bilişsel alanda zihninde değerlendirmesi performansa yansiyacak bu durum personel devir hızının etkilenmesine neden olacaktır. İş piyasasında canlılık ve performansla ilgili meydana gelebilecek sonuç devir hızını etkilemektedir (Allen ve Griffeth, 1999'dan aktaran Karaalioğlu, 2019).

Elçi, Kitapçı ve Ertürk (2007) araştırmasında Türkiye'de iş performansı ve işgören davranışlarında kalite kültürü ve örgüt etnik değerlerinin etkilerini ele almışlardır. İşgören davranışları, iş doyumunu, işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık içerisinde değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarında, kalite kültürünün iş performansı, bağlılık ile iş doyumunu üzerinde kuvvetlendirici etkisi oluşurken örgütsel ahlaki değerler ile örgütsel bağlılık olumlu, işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişki oluşturmuştur. Örgütsel ahlaki değerler, iş doyumunu ve iş performansında anlamlı düzeyde etkili değildir.

Çöl (2008) araştırmasında akademisyenlerin güçlendirme algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Güçlendirme algısının anlam ve yetkinlik alt boyutu bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, anlam ve yetkinlik alt boyutlarının performansın en önemli belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yazıcıoğlu (2010), çalışmasında iş tatmininin Türkiye ve Kazakistan'da görev yapan öğretmenlerin performans seviyeleri ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. İş tatmini ile performans arasındaki ilişki cinsiyet ve çalışma yılı değişkenlerine göre farklılaşmıştır.

Yılmaz ve Karahan (2010) araştırmalarında liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve İşgören performansı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Araştırmaya göre, örgütlerde performansı etkileyen tek değişkenin vizyon odaklı liderlik olması, liderliğin performansı olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık ile performans arasında olumlu düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Springer (2011), iş performansının iş motivasyonu, iş doyumunu ile ilişkisinin banka alışanlarında değerlendirdiği çalışmada cinsiyet ve maaş etkenlerinin iş performansında nasıl bir etkisinin olduğunu gözlemlemiştir. Çalışma sonucunda, iş motivasyonu ve işe doyum hissini iş performansı ile olumlu korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Stres, cinsiyet ve maaş faktörlerinin iş performansında önemli bir etkisi bulunmamıştır (Springer 2011'den aktaran Karaalioğlu, 2019).

elik ve ıra (2013) araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işi bırakma niyetine etkisi ve bu etkide iş yükünün aracılık rolünü araştırmak hedeflenmiştir. Araştırmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını yükselttiği, işten ayrılma niyetini düşürdüğü ve aşırı iş yükü algısının iş performansını azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya çıkmıştır. Aşırı iş yükü algısının iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılıkta bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Arshadi ve Hayavi (2013), İnan'da görev yapmakta olan 318 çalışan üzerinde algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve iş performansı etkisini kurum temelli öz saygının aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, algılanan örgütsel desteğin örgüt temelli özsaygı üzerinde yordayıcı olduğu bulunmuştur. Örgüt temelli öz saygının duygusal bağlılıkla iş performansı ilişkisinin olumlu olduğu, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla iş performansında örgüt temelli öz saygının önemli aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Begenirbaş ve alışkan (2014) araştırmada çalışanların duygusal emek gösterimlerinin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini bulmak kişilerarası çarpıklığın aracı rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmaya göre, duygusal emeiğin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu anlamlı etkinin kişilerarası çarpıklığa kısmi aracılıkta bulunduğu ortaya çıkmıştır.

akıcı ve Doğan (2014) araştırmalarında örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akademik ve idari personelin örgütsel sinizmleri biliş, duygusal tepki ve davranış boyutlarında ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin iş performansına etkide bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Kanbur (2016), Silverline Araştırma Şirketi'nde çalışmakta olan 384 çalışan üzerinde algılanan örgütsel desteğin iç girişimcilik performansına etkisini ele almıştır. İç girişimcilik performansı; yenilik, risk alabilme, proaktiflik, özerklik boyutları kapsamında incelenmiştir. Algılanan örgütsel destek risk alabilme boyutu dışında diğer tüm boyutlar üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Shu, Gong, Xiong, Hu (2018) tarafından Çin'de bulunan aile kuruluşları üzerinde iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre, aile üyelerinde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin önemsiz olduğu ancak aile üyeleri olmayanlar için önemli olduğunu göstermektedir. İş tatminin iş performansı üzerindeki etkisi aile üyeleri için daha az belirgin olmaktadır. Aile üyeleri olmayanlarda ise daha önemli olmaktadır.

Orçanlı, Bekmezci ve Fırat (2019) araştırmalarında iş performansı üzerinde iş güvencesizliğinin etkisinin ve bu etkiyi oluşturmada örgütsel kimlik kavramının aracılık rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Örgütsel kimlik algısında iş güvencesizliği ile iş performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel kimlik algısının iş güvencesizliği ile iş performansı değişkenleri arasında kısmi aracılık etkisini gösterdiği gözlemlenmiştir.

### 2.4.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel adalet, örgütsel sessizlik, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, iş performansı, okul kültürü algıları, personel güçlendirme, kariyer yönetimi, örgütsel güven, çalışma motivasyonu, tükenmişlik düzeyi gibi birçok kavramla ilişkilendirildiği söylenebilir. Yapılan bu araştırmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

**2.4.3.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar.** Balay (2000), özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını araştırmıştır. Araştırmaya göre, resmi liselerden; öğretmenlerinde yöneticilerden daha yüksek düzeyde uyum boyutunda örgütsel bağlılık ortaya koymuşlardır. Özdeşleşme boyutunda, özel liseler resmi liselere göre; yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst seviyede örgütsel bağlılık algısı bulunmaktadır. Özel lise yöneticileri özel lise öğretmenleri bakımından, resmi lise yöneticileri de resmi lise öğretmenlerine açısından daha üst seviyede örgütle ilgili olarak özdeşleşme algısına sahip olmaktadır. İçselleştirme boyutunda, özel lise yöneticileri resmi lise yöneticileri bakımından, özel lise öğretmenleri de resmi lise öğretmenlerinden daha üst

seviyede örgütsel bağlılık ortaya koymaktadır. Özel liseler resmi liselerden; yöneticiler öğretmenlerden daha üst seviyede içselleştirme algısına sahip bulunmaktadır.

Durna ve Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmada eğitim ve sağlık alanında çalışanların “Duygusal”, “Devam” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarında örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklı olup olmadığını gözlemlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, “Duygusal, Normatif ve Genel Örgütsel Bağlılık” düzeylerinin kurum, yaş, medeni durum ve kıdem değişkenleri açısından ayırım gözlemlenmiştir. Çalışanların “Devam Bağlılığı” düzeylerinin farklı olmadığını ortaya koymuştur.

Sığı (2007) çalışmada kamu ve özel kesimlerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında ele almıştır. Araştırmanın sonucunda, kamu kesiminde çalışanların devam bağlılığı daha yüksek olurken, özel kesimde çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide cinsiyet, mesleki durum, çalışma süresinin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını etkilediği, devam bağlılıklarını etkilemediği gözlemlenmiştir.

Zeyrek (2008), “Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık toplam ve alt boyutlarında aldıkları puanlarla cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştıkları kurum türü, branş, mesleki kıdem, meslek değiştirmeyi isteme, maaşın yeterlilik algısı, mesleği seçme, hizmet içi kurslara katılma durumu değişkenleri arasındaki farklılıklara bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda anlamlı farklar görülmüştür.

Izgar (2008), “Okul Yöneticilerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmada okul yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık seviyelerinin cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık ortaya koyup koymadığı ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin iş doyumları cinsiyetlerine ve yöneticilik kıdemlerine göre farklılık belirtirken, örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık ortaya koymamıştır. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında manidar bir ilişki bulunmaktadır.

Özkan (2008) tarafından çalışmada öğretmenlerin okul çeşidi, cinsiyet ve yaş faktörleri açısından bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet,

okul çeşidi, yaş değişkenleri açısından öğretmenlerin bağlılık seviyelerinde farklılık bulunmamıştır.

Bakay, Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” adlı çalışmada ilköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında inceleyerek öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, alanlarına, mesleki kıdemlerine, okullarındaki çalışma sürelerine ve sendika üyeliğine göre nasıl olduğu ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenler en fazla seviyede duygusal bağlılık ortaya koymuşlardır. Ardından normatif bağlılık ve devam bağlılığı takip etmiştir.

Uğurlu ve Üstüner (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi” adlı çalışmada yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın sonucunda, yöneticiler etik liderlik davranışlarını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin örgütsel adaleti uygulamaları öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmektedir.

Nayir (2013), İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyini branş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul türü, öğrenim durumu, okulun bulunduğu bölge ve okul büyüklüğünü incelemeye yönelik olarak “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi” adlı araştırmasında, örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları olarak incelemiştir. Sonuçlara göre, yöneticilerin algıları cinsiyet, okul türü ve okulun büyüklüğü değişkenleri uyum boyutunda farklılık ortaya koymaktadır. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında medeni durum, mesleki kıdem, okul türü, öğrenim durumu, okulun bulunduğu bölge ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre farklılık meydana gelmemektedir.

Celep (2014), “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığını okula, çalışma grubuna, mesleğe ve öğretmen işine bağlılık olmak üzere dört başlıkta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genelinin çalıştıkları okulda büyük gayret gösterdikleri, çalıştıkları okuldan onur duyarak, okullarını en iyi okul olarak algıladıkları, okullarının gelecekle ilgili yakından ilgili oldukları görülmüştür. Ancak, çalışmada öğretmenlerin okula bağlılıkları orta düzeyde bulunmuştur. Bunun nedeni, yapılan uygulamaların genelinin kendilerine uygun olmadığını düşünceleridir. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Çalışma grubuna bağlılıkta, ders aralarında öğretmenlerin diğer öğretmenlerle birlikte vakit

geçirmekten hoşlandığı, iş arkadaşlarından gurur duyduğu, iş arkadaşlarıyla samimi olduğu ve okuldan ayrıldıktan sonra da görüştükleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin öğretme işine bağlılıkları da oldukça yüksektir. Öğretmenlerin öğretme işinden doyum sağladıkları, okullarında en iyiyi yapmak için gayret gösterdikleri gözlenmiştir. Öğretmenlerin derslerine zamanında girip çıktıkları, öğrencilere özellikle başarısız öğrencilere daha üst düzeyde çaba gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Sönmez (2016), “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırma yapılmıştır. Çalışmada, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, sendika üyeliği, okul türü, aylık gelirleri, oturulan evin kira olup olmaması değişkenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine göre farklılık gösterip göstermedikleri ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılık düzeyleri ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Kaya (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenle müdürlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Öğretmenlerin duygusal bağlılığı düşük seviyede ortaya çıkmıştır. Ayrıca, duygusal tükenme ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve süreklilik bağlılığında olumsuz ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

Gök (2018) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini saptamak demografik özellikler dahilinde farkı ortaya koymak amacıyla ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerle araştırma yapılmıştır. Çalışmada “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” olarak iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin normatif bağlılıkları branşa yönelik, süreklilik bağlılıkları okul seviyesi açısından manidar düzeyde farklılaşmaktadır.

Ergün ve Çelik (2019) çalışmalarında Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel bağlılık ölçeğini geliştirmişlerdir. Bulgular sonucunda ölçeği meydana getiren zoraki, ahlaki ve çıkarıcı bağlılığın iç tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe formunun Türkiye’deki okullarda çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin olarak görüşlerinin belirlenmesinde kullanılması uygun bulunmuştur.

**2.4.3.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar.** Colodarci (1992), “Öğretmenlerin Etkililiklerine İlişkin Algıları ve Öğretmenlik Mesleğine Bağlılıkları” adlı çalışmada öğretmenlerin etkililik derecelerine ilişkin algılarının mesleğe bağlılıklarına etkisini incelemiştir. Genel ve kişisel etkinlikleri yüksek düzeyde olan, az öğrenci ile eğitim yapan, eğitim liderliği, okul temsili, karar alma, öğrenci ve personelle ilişkiler gibi konularda



olumlu olarak değerlendirilen bir yöneticiyle birlikte görev yapan öğretmenlerin mesleğe bağlılık düzeyi daha yüksek olmuştur. Kadın öğretmenlerin mesleğe bağlılıkları erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Billingsley ve Cross (1992), “Öğretmenlikte Bağlılığın Belirleyicileri, İş Doyumu ve Örgütte Kalma Niyeti: Genel ve Özel Eğitimcilerin Karşılaştırılması” adlı araştırmalarında genel ve özel eğitimcilerin arasında öğretmen bağlılığını ve iş doyumunu etkileyen değişkenleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bağlılık ve iş doyumunu değişkenlerinin öğretmenlerin örgütte bulunma niyetini, öğretmenleri ne dereceye kadar etkilediğini bulmaya çalışmışlardır. Sonuçlara göre, liderlik desteği, rol çatışması ve belirsizliği, stres gibi işle ilgili olan değişkenler örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu demografik değişkenlerden daha çok etkilemektedir. Genel ve özel eğitimcilere ait olan bulgular birbirine yakın düzeyde bulunmuştur. Bağlılık ve iş doyumunu, öğretmenlerin örgütte kalma niyetini güçlü bir biçimde etkilemektedir.

John ve Taylor (1999), “Liderlik Tarzı, Okul İklimi ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı araştırmalarında yöneticilerin liderlik tarzı, okul iklimi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Araştırma sonuçlarında, yöneticilerin liderlik tarzı, okul iklimi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı birbirleriyle ilişkilidir. “Bireyi dikkate alan” liderlik tarzına sahip olan müdürlerle birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul ikliminin niteliği, destekleyici yönetici davranışları, samimiyetle pozitif ilişkili olarak gözlemlenmiştir.

Lok ve Crawford (2004), “Örgütsel Kültür ve Liderlik Tarzının İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İki Uluslu Bir Karşılaştırma” adlı araştırmada örgütsel kültür ve liderlik tarzının iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma için, 219 Hong Kong’tan 118’i Avustralya’dan olmak üzere 337 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda, yenilikçi ve destekleyici kültürlerin “kişiyi dikkate alan “liderlik tarzının iş doyumunu ve bağlılığa etkisi olumlu düzeyde, “işe ağırlık veren” liderlik tarzının iş doyumunu ve bağlılığa etkisi olumsuzdur. Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi Hong Kong ve Avustralya yöneticileri örneklem grubu için farklı olmazken cinsiyet ve yaşın iş doyumunu üzerinde etkisi farklı olmaktadır.

Bogler ve Somech (2004), “Öğretmen Yetkilendirmesinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Mesleki Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi” adlı araştırmalarında öğretmen yetkilendirmesi öğretmenlerin bağlılığı, mesleki bağlılık ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele almıştır. Öğretmen yetkilendirmesinde hangi boyutların

araştırmayı açıklayabildiğini bulmaya çalışmışlardır. Öğretmenlerin yetkilendirme düzeylerine ilişkin algılarıyla örgüte ve mesleğe bağlılık duygusu ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır. Öğretmen yetkilendirmesi, mesleki gelişim, statü ve öz-yeterlik alt boyutlarının örgütsel bağlılık belirleyicisidir.

Gaylor (2005) araştırmasında düşük duygusal bağlılığı az olan öğretmenlerin çalışmayı bırakmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip öğretmenlerin örgütte çalışmayı sürdürdükleri bulunmuştur.

Chugtai ve Zafar (2006), “Pakistanlı Öğretim Üyelerinin Örgütsel Bağlılıklarının Etkenleri ve Sonuçları” adlı araştırmalarında kişisel özelliklerin, iş tatmininin ve örgütsel adaletin Pakistanlı öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerine örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ele almışlardır. Kişisel özelliklerin, iş tatmininin ve örgütsel adaletin öğretim üyelerinin örgütsel bağlılıklarıyla yüksek seviyede ilişkilidir. Bağlılık, işi bırakma niyetiyle negatif, iş performansı ile pozitif ilişkilidir.

Liu (2006) araştırmasında duygusal sözleşmenin örgütsel bağlılık, duygusal güçlendirme ilişkisini ele almıştır. Araştırmada çalışanlardan faydalanılmıştır. Duygusal güçlendirmenin kariyer bağlılığı ekonomik ve normatif bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

School (2008) çalışmasında örgütte uzun zamanda çalışan bireylerde bağlılığın meydana geldiğini bulmuştur. Çalışanların iş arkadaşları ile örgütlerine güven oluşturmanın bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Cheung ve Wong (2011) yaptıkları araştırmada özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin artan seviyede duygusal, normatif bağlılık gösterdiklerini süreklilik bağlılıklarının azalan seviyede olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Nawab ve Bhatti (2011) araştırmasında işgörenlerin kişisel haklarının iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılıkları ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada işgörenlerin örgütsel bağlılık ile kişisel hakları ilişkisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işgörenlerin duygusal bağlılıkları düşük seviyede bulunmuş, normatif ve devam bağlılıklarında ekonominin daha çok etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Eleswed ve Mohammed (2013), “Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Eğitim Düzeyi ve Pozisyonun İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı araştırmalarında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, pozisyon gibi demografik değişkenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini ele almışlardır. Araştırma sonuçlarında, kadın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri erkek çalışanlardan daha fazladır. Yaş bakımından en yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığı 60 yaş ve üzeri çalışanlar sergilemektedir. Mesleki kıdem

açısından en yüksek bağlılık ortalamaları 16-20 yıllık deneyime sahip olanlarla, en düşüğü 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara ait bulunmaktadır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyini en yüksek olanlar lise mezunları, en düşük olanlar doktora mezunları olarak bulunmuştur. Pozisyon değişkenine göre, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olan yöneticilerdir. Yöneticileri memurlar ve yönetici asistanları izlemiştir.

Omidifar (2013) araştırmasında, öğretmenlerin bağlılık seviyelerinin müdürlerin iş tatminleri ve liderlik biçimleri ile ilişkisini ele almıştır. Araştırmanın sonucunda, müdürlerin liderlik biçimlerinin öğretmenlerin bağlılıkları ve iş doyumları ile ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Ahluwalia ve Preet (2017) çalışmasında çalışanların duygusal, devam, normatif bağlılıkların güdülenmeleri üzerinde etkisini incelemiştir. Araştırmada “İş Motivasyonu Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde olumlu etkisi ortaya çıkmıştır.

Literatür taraması yapıldığında, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performanslarını inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, Denizli’de bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Çalışma sonucunda bulgulara bağlı olarak sonuç ve tartışma ile önerilerin öğretmenlere ve okul yöneticilerine yardımcı olacağını tasarlandığı söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde birinci olarak araştırma deseni ile ilgili bilgi verilmiştir. Sonra araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgiler açıklanmıştır. Daha sonra veri toplama araçları ile ilgili bilgi verilmiştir. Ardından verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durulmuştur.

### 3.1. Araştırma Deseni

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlayan araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinin bir türü olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaç edinen araştırma modelidir. İlişkiyel tarama modeli, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2018).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Denizli ilinin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan bağımsız anaokullarını kapsamaktadır. 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında bağımsız anaokullarında Pamukkale ilçesinde 163 ve Merkezefendi ilçesinde 180 olmak üzere 343 okul öncesi öğretmeni çalışmaktadır. Basit rastgele örneklem seçimi yöntemiyle 241 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğünün ortaya çıkarılmasında aşağıda yazılı olan formül dikkate alınarak evreni temsil eden örneklem belirlenmiştir (Balcı, 2018, s.106).

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Tutum düzeyi (.05)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.196)

PQ= (.50).( .50 ) .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde hesaplamadan faydalanılmış ve %95 güvenilirlik ve %95 geçerlilik oranı için en az olması gereken örneklem büyüklüğü 181 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada yaşanabilecek bazı aksaklıklar dikkate alınarak örneklem sayısı belirlenen sınırının üzerinde tutulmuş ve 241 öğretmenden veri toplanmıştır. Evren-örneklem ilişkisi Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Evren- Örneklem İlişkisi*

İlçeler	Evren	Örneklem	Yüzde
Pamukkale	163	116	71.1
Merkezefendi	180	125	69.4
Toplam	343	241	70.2

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş, medeni durum, kıdem, okuldaki mesleki kıdem, sendika, çocuk sayısına ait katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	Yüzdeler (%)
Yaş	23-32	45	18.7
	33-42	150	62.2
	43 ve daha fazla	46	19.1
Medeni Durum	Evli	196	81.3
	Bekar	45	18.7
Kıdem	1-10 yıl	101	41.9
	11-20 yıl	103	42.7
	21 ve üzeri yıl	37	15.4
Okuldaki Mesleki Kıdem	1-4 yıl	122	50.6
	5-8 yıl	70	29.0
	9 ve üzeri yıl	49	20.3
Sendika	Evet	135	56.0
	Hayır	106	44.0
Çocuk Sayısı	Yok	46	19.1
	1	50	20.7
	2 ve daha fazla	145	60.2
Toplam		241	100

Tablo 3.2’ye göre; 150 okul öncesi öğretmenin 33- 42 yaş aralığında olduğu, 196 öğretmenin evli olduğu, 103 öğretmenin 11-20 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunların yanında 122 okul öncesi öğretmenin 1-4 yıl arası okulda mesleki kıdemlerinin

bulunduğu, 135 öğretmenin herhangi bir sendikaya üye olduğu ve 145 okul öncesi öğretmenin 2 ve daha fazla çocuk sayısına sahip oldukları bulunmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada toplanan veriler kişisel bilgi formu ve iki ayrı ölçekle elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerde kişisel bilgilerine “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili davranışları “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Öğretmenlerin algılanan iş performanslarında “İşgörenlerin İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu veri toplama araçları ile ilgili temel bilgilerle ilgili aşağıda açıklama yapılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda okul öncesi öğretmenleriyle ilgili yaş, medeni durum, kıdem yılı, okuldaki mesleki kıdem yılı, sendika üyeliği, çocuk sayısını kapsayan bilgiler bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunun amacı, öğretmenler hakkında betimleyici bilgi sağlamaktır. Bu formula elde edilen bilgilerin sonucunun öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki görüşlerinde anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılacaktır.

#### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlaması ve geçerlik-güvenirlik çalışması yapılan 15 maddelik Likert tipi bir ölçme aracıdır. Penley ve Gould (1988) araştırmalarında örgütsel bağlılığı incelemede Etzioni’nin örgütsel bağlılık modeli ile ilişkili olarak üç boyutlu bir ölçme aracı geliştirmiştir. Ölçek, zoraki, çıkarıcı ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Her boyutta beşer madde yer almaktadır. Ölçek toplam 15 maddeden meydana gelmektedir. Orijinal çalışmada altılı likert tipi olan ölçek Türkçe’ye uyarlandığında beşli likert olarak derecelendirilmiştir. Bu dereceler hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), büyük oranda katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) biçiminde yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ni oluşturan maddelerin iç tutarlılığını veren Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “ahlaki bağlılık” alt boyutu için .94, “çıkarcı bağlılık” alt boyutu için .93, “zoraki bağlılık” alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısı ise .92 olarak tespit edilmiştir

(Ergün ve Çelik, 2019). Bu çalışmada güvenilirlik katsayıları ahlaki bağlılıkta .67, çıkarıcı bağlılıkta .65, zoraki bağlılık alt boyutu için de .62 bulunmuştur. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach alfa şöyle ifade edilmektedir:  $0 < R2 < 0.40$  ise güvenilir değil,  $0.40 < R2 < 0.60$  ise düşük güvenilirlikte,  $0.60 < R2 < 0.80$  ise oldukça güvenilir,  $0.80 < R2 < 1.00$  ise yüksek güvenilirlikte (Alpar, 2017). Bu çalışmada zoraki, çıkarıcı ve ahlaki bağlılık alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçekte tersten kodlanan madde yer almamaktadır. Ölçekte tüm maddelerden toplam puan alınmamaktadır. Her boyuttan alınan puanın artması o boyuttan algılanan bağlılığın arttığı şeklinde değerlendirilmektedir.

### 3.3.3. İş Performansı Ölçeği

İşgörenlerin İş Performansı Ölçeği, Wong ve Law (2000) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması ve geçerlik-güvenirlik çalışması Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından yapılan İşgörenlerin İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin 13 maddelik İş Performansı alt ölçeğidir. Ölçek tek boyutlu olup beşli likert tipi bir ölçektir. Bu düzenleme, hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), büyük oranda katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) biçiminde yapılmıştır. Burada sözü edilen performans, bireylerin kendi performansları ile ilgili algıladıkları performanstır. Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından yapılan çalışmada Cronbach Alpha değeri .93'dir. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur. Ölçekte tersten kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puanın artması algılanan performansın arttığı şeklinde değerlendirilmektedir.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin toplanmasında Denizli Valiliği Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli izinler alınmıştır. Uygulama için izin verilen mühürlü ölçekler çoğaltılarak kullanılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından Denizli merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarına gidilerek toplanmıştır.

Öğretmenlere ölçeklerden toplanacak bilgilerin yapılmakta olan bilimsel bir araştırmada kullanılacağı ifade edilmiş ve istekli öğretmenlerin ölçeği yanıtlamaları

istenmiştir. Ölçekler, anaokullarındaki öğretmenlere öğrencilerin okuldan ayrıldığı okul bitiş zamanlarında 15 dakikalık süreler içerisinde uygulanmıştır. Verilerin toplanması planlanan süre içerisinde gerçekleştirilmiş ve verilerin toplanmasında okul yöneticilerinin veri toplamaya sıcak bakmaması dışında öğretmenlerden kaynaklanan bir zorlukla karşılaşılmamıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistiksel paket programı olan SPSS 20'den yararlanılmıştır. Verilerin analizinde manidarlık düzeyi  $\alpha = 0.05$  kullanılmıştır. Manidarlık düzeyi çerçevesinde analizler yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ile iş performansı ölçeğine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3. *Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları ile İş Performansı Ölçeğine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Alt Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Çarpıklık (skewnes) Değeri	Basıklık (kurtosis) Değeri
Zoraki Bağlılık	241	1.18	0.33	2.08	3.64
Çıkarıcı Bağlılık	241	4.21	0.57	-0.72	0.49
Ahlaki Bağlılık	241	4.21	0.57	-0.72	0.49
İş Performansı	241	4.33	0.48	-0.72	1.07

Ölçeklerden toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını ortaya çıkarmak için çarpıklık (skewnes) – basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ile basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında yer aldığı verilerin normal dağılımı için kabul edilebilir bir durumdur (George ve Mallery, 2010). Örgütsel bağlılık ölçeğinin çıkarıcı ve ahlaki bağlılık alt boyutlarına ve iş performansı ölçeğine verilen cevaplara ait çarpıklık-basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında bulunduğu görülmüştür. Ancak zoraki bağlılık alt boyutu değeri -2 ile +2 arasında yer almadığı için normal dağılım göstermemektedir. Buna ilişkin olarak veriler Tablo 3.3'te gösterilmiştir. Normal dağılım araştırma verilerinde parametrik, normal dağılım olmayan verilerde nonparametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır. Buna göre, grup ortalamalarını karşılaştırmada; iki kategorili değişkenlerde (medeni durum, sendika üyeliği) normal dağılım gösterenler için t testi, normal dağılım göstermeyenler için Mann – Whitney U testi; üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde (yaş, kıdem, okuldaki mesleki kıdem, çocuk sayısı) normal dağılım



gösterenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), normal dağılım göstermeyenler için Kruskal – Wallis H testinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark çıktığında farkın kaynağını belirlemek için Post-Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla iş performansı ilişkisinde normal dağılım gösteren boyutlar için Pearson Korelasyon Testi ve normal dağılım göstermeyen boyutlar için Spearman Korelasyon Katsayısı Testi ile analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında +/- 0.00 ile +/- 0.29 aralığında düşük ilişkili, +/- 0.30 ile +/- 0.69 aralığında orta ilişkili, +/- 0.70 ile 1.00 aralığında ise yüksek ilişkili şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Tablo 3.4’de ise ölçek ve boyutlarından elde edilen puanların nasıl yorumlanacağı görülmektedir.

*Tablo 3.4. Ölçek Puan Aralıklarının Değerleri ve Gösterdiği Düzeyler*

Ölçek Puan Aralıkları	Düzyey
5.00-4.20	Çok Yüksek
4.19-3.40	Yüksek
3.39-2.60	Orta
2.59-1.80	Düşük
1.79-1.00	Çok Düşük

Tablo 3.4’te araştırmada elde edilen ortalama puanların nasıl yorumlanacağı gösterilmiştir. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutu ve iş performansı puanlarının ortalamaları bu tablo doğrultusunda ele alınıp incelenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumları bulunmaktadır. Bu bölüm dört başlık altında incelenmiştir. Araştırmanın alt problemleri ele alınarak bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel Bağlılık ölçeği “zoraki bağlılık”, “çıkarıcı bağlılık” ve “ahlaki bağlılık” olarak üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Araştırmanın birinci alt problemi “Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutlarına göre) ve algılanan iş performanslarının düzeyi nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemine yanıt aramak için okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına (zoraki, çıkarıcı, ahlaki bağlılık) verdikleri cevapların ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Aynı şekilde okul öncesi öğretmenlerinin algılanan iş performansı görüşlerine ait ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarının ve İş Performansı Ölçeği’nin betimleyici istatistikleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ve İş Performansı Ölçeğine Ait Betimleyici İstatistikler

Alt Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzyey
Zoraki Bağlılık	241	1.18	0.33	Çok Düşük
Çıkarıcı Bağlılık	241	4.21	0.57	Çok Yüksek
Ahlaki Bağlılık	241	4.21	0.57	Çok Yüksek
İş Performansı	241	4.33	0.48	Çok Yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından zoraki bağlılık ( $\bar{X}= 1.18$ ) alt boyutu ortalamasının çok düşük, çıkarıcı bağlılık ( $\bar{X} = 4.21$ ) ve ahlaki bağlılık ( $\bar{X}= 4.21$ ) alt boyut ortalamalarının çok yüksek oldukları görülmektedir. İş Performansı Ölçeği’ne ilişkin verilen yanıtların ortalamasının da ( $\bar{X}=4.33$ ) çok yüksek olduğu bulunmuştur.

Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık düzeylerinin çok yüksek çıkmasında öğretmenlerin öğrencilerine duygusal olarak bağlanmaları, öğretmenler arasında samimi ve yakın bir ilişkinin olması, okullarını sahiplenmeleri gibi etmenlerden dolayı okullarına karşı

ahlaki bağıllık oluşturdıkları söylenebilir. Okul öncesi öğretmenleri okuldan ayrılması durumunda statü, para, sağlık, iş doyumu gibi kazanımları kaybedeceğini düşünerek okulda çalışmayı sürdürebilir. Bu durum okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağıllık düzeylerinin çok yüksek çıkmasına neden olacağı söylenebilir. Öğretmenler, öğretmenlik mesleğinin emeklilik, tatiller, sağlık garantisi gibi avantajlarından dolayı öğretmenlik mesleğini yapıyor olabilirler. Bu nedenle de çalışmayı sürdürerek okullarına çıkarıcı bağıllık geliştirdikleri ileri sürülebilir. Ayrıca, öğretmenlerin çıkarıcı bağıllıklarının yüksek olmasında teneffüs sürelerinin olmaması, küçük yaş grupları (3-6 yaş) ile eğitim yaparken daha çok çaba harcamaları okullarına karşı çıkarıcı bağıllık sergilemelerine neden olacağı söylenebilir. Okul öncesi öğretmenlerinin zoraki bağıllık düzeylerinin çok düşük çıkmasında öğretmenlerin zorlamayla değil kendi istedikleri için çalıştıkları söylenebilir. Bu durum okul öncesi öğretmenlerinin küçük yaş grubu (3-6 yaş) çocuklarla çalışmalarından kaynaklanabilir. Öğretmenlerin duygusal olarak okula ve çocuklara bağlandıkları ve okullarına karşı zoraki bağıllık duymadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağıllıklarının yüksek düzeyde olması algılanan iş performanslarını artırdığı söylenebilir. Öğretmenlerin gönüllü bir biçimde çalışmalarının iş performanslarının yüksek çıkmasına neden olduğu düşünülebilir. Bu durumun oluşmasında zoraki bağıllığın çok düşük çıkmasının da etkili olduğu ileri sürülebilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağıllık alt boyutları ve iş performansına ilişkin algılarının medeni durum, yaş, çocuk sayısı, mesleki kıdem yılı, okuldaki mesleki kıdem yılı, sendika üyeliği değişkenleri bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Normal dağılım gösteren verilerde ikili grup ortalamalarının karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Fark bulunan gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post-Hoc işlemi uygulanmıştır. Post-Hoc testlerinde grup varyansları arasında Scheffe testi uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen verilerde ikili grup ortalamalarının karşılaştırılmasında Mann – Whitney U testi; ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasında Kruskal – Wallis testi kullanılmıştır. Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına

göre nasıl olduğunu ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.2 ve Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına ve İş Performanslarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Çıkarıcı Bağlılık	Bekar	45	3.48	0.70	1.41	0.15
	Evli	196	3.31	0.73		
Ahlaki Bağlılık	Bekar	45	4.33	0.53	1.54	0.12
	Evli	196	4.18	0.58		
İş Performansı	Bekar	45	4.42	0.57	1.27	0.20
	Evli	196	4.31	0.45		

Tablo 4.3. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Medeni Durum	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	Bekar	45	128.37	5776.50	4078.50	-0.91	0.35
	Evli	196	119.31	23384.50			

Tablo 4.2 ve Tablo 4.3’de bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları ve iş performanslarına ilişkin algıları medeni durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya koymamaktadır. Öğretmenlerin medeni durumları örgütsel bağlılık seviyeleri ve iş performanslarında bir fark yaratmamaktadır. Evli olan öğretmenlerin eviyle ilgili birçok sorumluluğu olsa bile okullarına olan sorumluluğunu düzenli olarak yerine getirdikleri söylenebilir.

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.4 ve Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.4. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Yaşa Bağlı Analizini Gösteren ANOVA Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Çıkarıcı Bağlılık	23-32 yaş	45	3.48	0.61	1.85	0.15	Yok
	33-42 yaş	150	3.35	0.74			
	43 ve üzeri	46	3.19	0.78			
Ahlaki Bağlılık	23-32 yaş	45	4.32	0.60	1.35	0.25	Yok
	33-42 yaş	150	4.16	0.56			
	43 ve üzeri	46	4.25	0.59			
İş Performansı	23-32 yaş	45	4.37	0.36	1.46	0.23	Yok
	33-42 yaş	150	4.36	0.47			
	43 ve üzeri	46	4.22	0.57			

Tablo 4.5. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Kruskal- Wallis H Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Yaş	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	23-32 yaş	45	116.56	0.46	2	0.79
	33-42 yaş	150	121.09			
	43 ve üzeri	46	125.07			

Tablo 4.4’de öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş performanslarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin farklı yaşlarda olması örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarında anlamlı bir fark yaratmayacağı ileri sürülebilir. Tablo 4.5 incelendiğinde de bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin zoraki bağlılık alt boyutuna ait algıları yaş değişkeni açısından manidar bir farklılık göstermemektedir.

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin çocuk sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.6. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Çocuk Sayısına Göre ANOVA Sonuçları*

Alt Boyutlar	Çocuk Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Çıkarıcı Bağlılık	Yok	46	3.59	0.68	3.30	0.03	Yok - 2 ve üzeri
	1	50	3.34	0.62			
	2 ve üzeri	145	3.27	0.76			
Ahlaki Bağlılık	Yok	46	4.30	0.54	1.01	0.36	Yok
	1	50	4.13	0.64			
	2 ve üzeri	145	4.21	0.56			
İş Performansı	Yok	46	4.40	0.42	1.64	0.19	Yok
	1	50	4.40	0.38			
	2 ve üzeri	145	4.29	0.52			

Tablo 4.7. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Çocuk Sayısına Göre Kruskal -Wallis H Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Çocuk Sayısı	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	Yok	46	126.07	3.08	2	0.21
	1	50	131.73			
	2 ve üzeri	145	115.69			

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin ahlaki bağlılık alt boyutu ve iş performanslarının çocuk sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çocuk sayılarının farklı olması öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarını ve iş performansı algılarını etkilememektedir ( $p>0.05$ ). Okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağlılıklarına ilişkin algıları ise çocuk sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0.05$ ). Bu farkın kaynağını bulmak için Post-Hoc testlerden Scheffe testi yapılmış ve buna göre farkın çocuğu olmayanların bağlılıkları daha yüksek olmak üzere 2 ve daha fazla çocuğu olan gruplar arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Çocuğu olmayan okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağlılıklarının yüksek olmasında emeklilik döneminde yalnız kalabilecekleri düşüncesi olduğu ileri sürülebilir. Buna bağlı olarak kendilerini ekonomik yönden güvence altına almak isteyebilirler. Bu durum öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarını güçlendirmiş olabilir. Tablo 4.7 incelendiğinde zoraki bağlılık alt boyutu ile çocuk sayısı arasında 0.05 manidarlık düzeyinde manidar bir farklılık ortaya konulmamıştır.

Dolayısıyla öğretmenlerin çocuk sayısına göre zoraki bağlılıkları; çocuğu olmayanlar, tek çocuğu olanlar, 2 ve üzeri çocuğu olanlarla farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.8 ve Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.8. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Mesleki Kıdem Yılına Göre ANOVA Sonuçları*

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Çıkarıcı Bağlılık	1-10 yıl	101	3.41	0.67	2.31	0.10	Yok
	11-20 yıl	103	3.36	0.74			
	21 ve üzeri	37	3.11	0.81			
Ahlaki Bağlılık	1-10 yıl	101	4.22	0.59	0.15	0.85	Yok
	11-20 yıl	103	4.19	0.55			
	21 ve üzeri	37	4.24	0.62			
İş Performansı	1-10 yıl	101	4.31	0.48	1.80	0.16	Yok
	11-20 yıl	103	4.39	0.42			
	21 ve üzeri	37	4.23	0.61			

Tablo 4.9. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algularının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal – Wallis H Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	1-10 yıl	101	120.79	1.29	2	0.52
	11-20 yıl	103	117.71			
	21 ve üzeri	37	130.72			

Tablo 4.8 ve Tablo 4.9’deki değerler incelendiğinde bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş performanslarına ilişkin algıları mesleki kıdem yılına göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ( $p > 0.05$ ). Farklı kıdemlerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir. Okul öncesi

öğretmenlerinin hizmet yılına göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı farklılık göstermemesinin nedeni, öğretmenlerin şehir merkezinde çalışmaları ve okulların mevcut durumlarının ilçelere göre daha elverişli olmasından kaynaklanabilir. Merkez okulların şartları daha iyi olduğu için öğretmenlerin iş performansı algılarının hizmet yılına göre farklılık göstermediği düşünülebilir.

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin okuldaki mesleki kıdem yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.10 ve Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performanslarının Okuldaki Mesleki Kıdem Yılına Göre ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Okuldaki Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Çıkarıcı Bağlılık	1-4 yıl	122	3.39	0.69	0.49	0.61	Yok
	5-8 yıl	70	3.28	0.81			
	9 ve üzeri	49	3.34	0.72			
Ahlaki Bağlılık	1-4 yıl	122	4.21	0.56	0.03	0.96	Yok
	5-8 yıl	70	4.20	0.55			
	9 ve üzeri	49	4.23	0.64			
İş Performansı	1-4 yıl	122	4.36	0.43	0.75	0.47	Yok
	5-8 yıl	70	4.33	0.49			
	9 ve üzeri	49	4.26	0.57			



Tablo 4.11. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algularının Okuldaki Mesleki Kıdeme Göre Kruskal – Wallis H Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Okuldaki Mesleki Kıdem	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	1-4 yıl	122	122.52	0.03	2	0.98
	5-8 yıl	70	122.08			
	9 ve üzeri	49	120.66			

Tablo 4.10 ve Tablo 4.11'e göre bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarının ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin okuldaki mesleki kıdemlerine göre manidar bir farklılık göstermemiştir ( $p>0.05$ ). Bu durumun oluşması okul öncesi öğretmenlerinin okullarında genellikle çocukları küçük yaştan alıp devam sınıfı (3 yaştan 6 yaşa kadar) oluşturarak çocuklara alışmalarından kaynaklanabilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve iş performansı algularının okul mesleki kıdemlerinde farklılık ortaya koymayacağı söylenebilir.

Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarına ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin sendika üyeliğine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.12 ve Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına ve İş Performanslarına İlişkin Görüşlerinin Sendika Üyeliğine Göre t Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Çıkarıcı Bağlılık	Evet	135	3.32	0.75	-0.68	0.49
	Hayır	106	3.38	0.70		
Ahlaki Bağlılık	Evet	135	4.19	0.55	-0.44	0.65
	Hayır	106	4.23	0.60		
İş Performansı	Evet	135	4.35	0.45	0.69	0.48
	Hayır	106	4.31	0.51		

Tablo 4.13. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Zoraki Bağlılık	Evet	135	119.23	16095.50	6915.50	-0.52	0.60
	Hayır	106	123.26	13065.50			

Tablo 4.12 ve Tablo 4.13 sonuçlarına göre bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarının ve iş performanslarına ilişkin görüşlerinin sendika üyeliği açısından manidar bir farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları örgütsel bağlılık alt boyutları ve iş performansı algılarının birbirine benzerlik gösterdiği ileri sürülebilir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutları) ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde ortaya konulmuştur. Araştırmanın üçüncü alt problemine cevaplama okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın normal dağılım gösteren çıkarıcı ve ahlaki bağlılık alt boyutları ile iş performansına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin derecesine yönelik olarak Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın normal dağılım göstermeyen zoraki bağlılık alt boyutu ile iş performansına ilişkin algıları arasındaki ilişkinin derecesine dönük olarak Spearman Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları ile iş performansı görüşleri arasında manidar bir ilişki olup olmadığını ortaya koymada yapılan analiz sonuçları Tablo 4.14 ve Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.14. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi*

	İş Performansı
Çıkarıcı Bağlılık	r = 0.290** p = 0.00
Ahlaki Bağlılık	r = 0.362** p = 0.00

\*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$

Tablo 4.15. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutu ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Testi ile Analizi*

	İş Performansı
Zoraki Bağlılık	rho = -0.119 p = 0.066

Tablo 4.14’de çıkarıcı bağlılıkla iş performansı ilişkisi incelendiğinde çıkarıcı bağlılık ile iş performansı arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılık arttıkça iş performansının artması beklenir. Ahlaki bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide orta düzeyde, pozitif yönlü manidar bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık düzeyleri arttıkça algılanan iş performansları da artacağı söylenebilir. Tablo 4.15’e göre, zoraki bağlılık ile iş performansı ilişkisi incelendiğinde zoraki bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkinin düşük çıkmasında öğretmenlerin karşılıklı çıkar gözetmeden okullarına bağlılık oluşturdukları söylenebilir. Ahlaki bağlılık ile iş performansı ilişkisinde ise okulun değerleri ve hedefleriyle öğretmenlerin değer ve hedefleri uyum gösterdiğinden anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülebilir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları (alt boyutları) iş performanslarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iş performanslarını yordayıp yordamadığını ortaya koymak için örgütsel bağlılık ölçeğinden toplam puan alınmadığından çıkarıcı ve ahlaki bağlılık alt boyutları için basit doğrusal

regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.16’da bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin çıkarıcı bağılıklarının iş performansını yordama düzeyine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi verilmiştir.

Tablo 4.16. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Çıkarıcı Bağılıklarının İş Performansını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Katsayılar a. Yordanan Değişken: İş Performansı					
	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Değişken Sabiti	3.699	0.140	-	26.467	0.00
Çıkarıcı Bağıllık	0.191	0.041	0.290	4.681	0.00
Model özeti					
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			Düzeltilmiş Standart Hata
.290 <sup>a</sup>	.084	.080			.46220
ANOVA					
Regresyon	4.680	1	4.680	21.908	0,000 <sup>b</sup>
Artış	51.057	239	0.214		
Toplam	55.737	240			

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağıllık alt boyutunun iş performansları üzerinde 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür (t =4.681 ; p<0.05). Basit doğrusal regresyon formül modeli aşağıda açıklanmıştır:

$$Y(\text{Yordanan değişken}) = a(\text{sabit}) + b(\text{Yordayıcı değişken katsayısı}).X(\text{Yordayıcı değişken})$$

$$\text{İş Performansı} = 3.69 + 0.19(\text{çıkarıcı bağıllık katsayısı}) * (\text{çıkarıcı bağıllık})$$

Bu modele göre okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağıllık alt boyutu algılarındaki 1 birimlik artış iş performansı algılarının puanını 0.19 birim artırmaktadır (B= 0.19). Okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağıllık alt boyutunun iş performansı algılarının % 8’lik bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (R<sup>2</sup> = 8 ).

Tablo 4.17’de bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin ahlaki bağıllık alt boyutunun iş performansını yordama düzeyine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi verilmiştir.

Tablo 4.17. *Bağımsız Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Ahlaki Bağlılıklarının İş Performansını Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Katsayılar a. Yordanan Değişken: İş Performansı					
	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Değişken Sabiti	3.069	0.214	-	14.370	0.00
Ahlaki Bağlılık	0.301	0.050	0.362	5.995	0.00
Model özeti					
R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			Düzeltilmiş Standart Hata
.362 <sup>a</sup>	.131	.127			.45025
ANOVA					
Regresyon	7.285	1	7.285	35.935	0,000 <sup>b</sup>
Artış	48.452	239	0.203		
Toplam	55.737	240			

Tablo 4.17’de yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık alt boyutunun iş performansları üzerinde 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır (t =5.995 ; p<0.05). Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık alt boyutunun iş performansı algılarının %13’lük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (R<sup>2</sup> = 13). Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık alt boyutunun iş performansını yordama düzeyine ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon formül modeli aşağıda gösterilmiştir:

$$\text{İş Performansı} = 3.06 + 0.30 (\text{ahlaki bağlılık katsayısı}) * (\text{ahlaki bağlılık})$$

Bu modele göre okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık alt boyutu algılarındaki 1 birimlik artış iş performansı düzeyi puanını 0.30 birim artırmaktadır (B= 0.30). Öğretmenler kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerinde ve kuruma manevi yönden bağlılık hissettiklerinde onların iş performansları üzerinde olumlu sonuçların gözlemlenebileceği söylenebilir. Farklı birçok değişken (örgütsel adalet, örgütsel destek, iş doyumu, örgütsel iletişim, bireysel farkındalık gibi) öğretmenlerin iş performansı algılarının artmasına neden olabilir. Okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı algılarının artmasında ahlaki ve çıkarıcı bağlılığın sağlanması bu nedenlerden biri olabileceği ileri sürülebilir. Ayrıca, bu çalışmada yordayıcı yani bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık alt boyutlarından zoraki bağlılık normal dağılım göstermediği için basit doğrusal regresyon yapılamamaktadır. Bunun yanında yordanan yani bağımlı değişken olan iş performansı normal dağılım gösterdiği için basit doğrusal regresyon analizi yapılmaktadır (Field, 2016)

## BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA, ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları sonucunda ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlara dayalı tartışma bölümü açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak öğretmenlere, okul yöneticilerine ve gelecekte yapılacak olan çalışmalar için öneriler açıklanmıştır.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bunun için Denizli ilinin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bağımsız anaokullarında çalışan toplam 241 okul öncesi öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Bu çalışmada toplanan bulguların temel sonuçları başka araştırmalarla ilişkilendirilerek çeşitli çıkarımlar elde edilmiştir.

Bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında çıkarıcı ve ahlaki bağlılıkları çok yüksek, zoraki bağlılıkları çok düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin okullarına en fazla çıkarıcı ve ahlaki bağlılık sergiledikleri ileri sürülebilir. Öğretmenlerin hem duygusal hem de hesapçı yönlerinin ağır bastığı düşünülebilir. Ergün (2017) yapmış olduğu çalışmada araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin en fazla ahlaki bağlılık seviyesini, en düşük ortalamanın ise zoraki bağlılık seviyesini gösterdiği sonucunu bulmuştur. Zoraki bağlılığın çok düşük düzeyde çıkması da istenilen bir durumdur. Çünkü, zoraki bağlılık düzeyinde olan çalışan sorumluluk almaktan uzak duracak örgütüne katkısı asgari düzeyde olacak ya da hiç olmayacaktır. Bu çalışmanın bulguları Ergün'ün çalışması ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin çok yüksek çıkması istendik bir sonuçtur. Ahlaki bağlılığı fazla olan işgören örgüt ile özdeşleşmiştir, örgüt üyeliğinden mutluluk hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1991). Etzioni (1975), örgütleri çalışanların davranışlarını yönlendirmede kullanılan güç türlerine (zora, çıkara, değere dayalı güç) ve örgüt üyelerinin bağlanma türlerine (yabancılaşma, hesapçı, ahlaki bağlılık) göre sınıflandırmaktadır (Hoy ve Miskel, 1982). Örgütler zora dayalı güç kullandıklarında çalışanlar örgütlere karşı düşmanca ve soğuk davranışlar sergileyebileceklerdir. Örgüt ile üyeleri arasında yabancılaşmış uyum olmasının sonucunda zoraki bağlılığın meydana geleceği söylenebilir. Çalışanın zoraki bağlılıkta sorumluluklarını yerine getirmeyerek örgütlerin verimsiz olmasına neden olacağı ifade edilebilir. Çıkara dayalı güçte çalışanların örgütlerinde yüksek düzeyde çıkar elde etmelerinin esas olduğu ileri sürülebilir. Bu durumun

örgüt ile üyeleri arasında çıkarıcı bağıllığın oluşturulmasına neden olacağı beklenir. Çıkarıcı bağıllıkta kaynakların azalması ya da bitmesi durumunda çalışan ile örgüt arasında bağıllığın ortadan kalkacağı söylenebilir. Değere dayalı gücün uygulandığı örgütlerde ise işgören ile örgüt uyumlu bir biçimde çalışabilecektir. Eğitim örgütlerinde çalışanların örgütsel uyumunun ile eğitsel ve evrensel değerlerin geliştirilmesinde değere dayalı güçle birlikte ahlaki bağıllık ilişkisinin oluşturulmasının gerekli olduğu söylenebilir. Buna bağıllık olarak çalışanların örgütlere güçlü bir bağıllık geliştirebilecekleri düşünülebilir (Hoy ve Miskel, 1982).

Yapılan bu araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı algıları çok yüksek çıkmıştır. Ahlaki düzeyde örgüte bağıllık duyan birey örgütsel amaçları gönüllü bir biçimde yerine getireceğinden örgüte adanmışlığın sonucunda yüksek iş performansı gösterecektir (Penley ve Gould 1988'den aktaran Bakan, 2018). Ertan (2008) araştırmasında çalışanların iş performansı algılarının yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Eskibağ'ın (2014) çalışmasında da öğretmenlerin mesleki performans algıları yüksek olarak bulunmuştur. Ertan ve Eskibağ'ın çalışması yapılan bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Bu araştırmanın bulgularına göre okul öncesi öğretmenlerinin zoraki, çıkarıcı, ahlaki bağıllıkları medeni durum, yaş, çalışma süresi, okuldaki mesleki kıdem, sendika üyeliği değişkenleri bakımından farklılık göstermemektedir. Farklılığın ortaya konulmamış olmasında iş tatmini, çalışanın mesleğine ve yöneticisine bağıllığı, örgütsel iletişim, yönetim stili, yönetici davranışları, örgütsel yapı, örgütsel çevre, örgüt iletişimi ve kültürü gibi unsurlardan kaynaklanıyor olabilir (Balay, 2000). Çocuk sayısı değişkenine göre, ahlaki ve zoraki bağıllık anlamlı bir farklılık göstermemiştir ancak çıkarıcı bağıllık düzeyinde çocuğu olmayanların daha yüksek olmak üzere iki ve üzeri çocuğu olanlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki mesleki kıdem ve sendika üyeliği değişkenlerinin zoraki, çıkarıcı, ahlaki bağıllık boyutlarında belirleyici bir etken olmadığı düşünülebilir. Özkan (2008) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyet, yaş değişkenlerine göre duygusal, normatif ve zorunlu bağıllık boyutlarında farklılık ortaya çıkmadığı görülmüştür. Özkan'ın araştırması yapılan bu çalışmayı desteklemektedir. Eskibağ (2014) araştırmasında öğretmenlerin sahip olduğu çocuk sayısı uyum, özdeşleşme, içselleştirme alt boyutları arasında manidar bir ilişki bulunamamıştır. Eskibağ'ın bulguları araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Camcı (2013) çalışmasında çalışanların medeni durumlarına göre duygusal, normatif ve devam bağıllıkları farklılık ortaya koymamaktadır. Budak (2009) çalışmasında da öğretmenlerin duygusal, devam, normatif

bağlılıkları ile medeni durumları arasında farklılık göstermemiştir. Camcı ve Budak'ın çalışmalarının bulguları yapılan bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ancak Durna ve Eren (2005) araştırmasında çalışanların yaşları, medeni durumları, kıdemleri ile duygusal ve normatif bağlılıkları açısından ilişki gözlemlenmiştir. Süreklilik bağlılığı ile çalışanların yaşları, medeni durumları ve kıdemleri arasında ilişki ortaya çıkmamıştır. Evli olanlar ve ileri yaşta (40 ve üstü) olan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları ile farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında genellikle çalışanların işlerinden ayrılmaması ve uzun süre çalışma teminatı olması nedenlerinden dolayı çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları yaş ve kıdem değişkenlerinde de farklılık ortaya çıkarmıştır. Bayrak (2017) araştırmasında okul öncesi öğretmenlerinin devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre manidar düzeyde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Yine Nacar ve Demirtaş (2017), Demirkol (2014), Taşkın ve Dilek (2010) araştırmalarında yaş gruplarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın manidar düzeyde farklılaşmadığı belirtilmiştir. Çalışmaların bulguları ile yapılan araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Çoban (2015) araştırmasında devam bağlılığının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını, öğretmenlerin yaş grupları açısından duygusal , normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarının manidar düzeyde farklılaştığını ortaya çıkarmıştır. Bu farklılığın 36-50 yaş grubundaki öğretmenlerin duygusal, normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılıklarının 20-35 yaş grubundakilerden yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Eskibağ (2014) çalışmasında, öğretmenlerin sahip olduğu kıdem yılı ile uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı boyutları arasında farklılık göstermemiştir. Özcan (2008) araştırmasında öğretmenlerin kıdemleri ile tutumsal bağlılıkları arasında manidar bir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Dertlioğlu (2016) da çalışmasında örgütsel bağlılık tek boyutu ile çalışanların mesleki kıdemleri arasında farklılık bulmamıştır. Karataş ve Güleş (2010) araştırmasında öğretmenlerin kıdem değişkeni ile tutumsal ve davranışsal bağlılıkları arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu bulgular ile yapılan araştırmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Ancak Durna ve Eren (2005) araştırmasında çalışanların duygusal, normatif bağlılıkları kıdemleri ile farklılık ortaya koymuştur. Süreklilik bağlılığı ile kıdem arasında bir ilişki bulunmamıştır. Budak (2009) araştırmasında öğretmenlerin kıdemleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığında manidar farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin normatif bağlılıkları ile kıdemleri arasında farklılık bulunmuştur. Demirtaş (2010), Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğan (2010) çalışmalarında mesleki kıdemle öğretmenlerin duygusal, devam, normatif bağlılıkları farklılık göstermiştir. Balçık (2018) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık



alt boyutunda kıdem değişkeninde manidar bir farklılık ortaya çıkarırken devam ile normatif bağlılık alt boyutlarında ise kıdem değişkeninde manidar bir farklılık bulunmamıştır. İmamoğlu (2011) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında “buldukları okulda hizmet süreleri” değişkenine göre öğretmenlerin uyum ve içselleştirme boyutlarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak özdeşleşme alt boyutunun ise hizmet süresine göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Uğraşoğlu ve Çağanağa (2017) araştırmasında öğretmenlerin okuldaki mesleki kıdemi duygusal, normatif, devam bağlılıklarında manidar bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Uğraşoğlu ve Çağan’ın araştırması yapılan bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) araştırmasında öğretmenlerin sendika değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıkları farklılık ortaya koymamaktadır. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) araştırması yapılan bu araştırmayı desteklemektedir.

Bu araştırmanın bulgularına göre okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı medeni durum, yaş, mesleki kıdem yılı, okuldaki mesleki kıdem, çocuk sayısı, sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Aşkun (2018) çalışmasında bekar ve evli çalışanlar arasında iş performansı değişimi gözlemlememiştir. Camcı (2013) çalışmasında da çalışanların medeni durumlarına göre iş performansı düzeyleri farklılık göstermemektedir. Aşkun ve Camcı’nın araştırma bulguları yapılan bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Ancak Ertan’ın (2008) çalışmasında bekar çalışanların iş performansları evli çalışanlar açısından manidar olarak farklılaşıp düşük olarak bulunmuştur. Eskibağ (2014) araştırmasında bekar öğretmenlerin mesleki performanslarını evli öğretmenlerden yüksek bulmuştur. Camcı’nın (2013) araştırmasında çalışanların herhangi bir yaş grubuyla iş performansı düzeyi ile manidar bir ilişki bulunmamıştır. Eskibağ (2014) çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmamıştır. Camcı ve Eskibağ’ın araştırmaları yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ancak Özkan (2017) çalışmasında yaşı 41-45 aralığında olan çalışanların iş performansını, yaşı 31-35 aralığında olan çalışanların iş performansından yüksek ve anlamlı bulmuştur. Eskibağ’ın (2014) araştırmasında öğretmenlerin sahip oldukları kıdem yılı ile mesleki performansları arasında manidar bir ilişki gözlenmemiştir. Bu bulgu yapılan çalışmayı desteklemektedir. Eskibağ’ın (2014) çalışmasında öğretmenlerin sahip olduğu çocuk sayısı ile mesleki performansları arasında manidar ilişki bulunamamıştır. Bu araştırmayla Eskibağ’ın araştırması paralellik ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı bağlılıkları algılanan iş performansı ile düşük seviyede, pozitif yönlü manidar bir ilişki bulunmaktadır. Ahlaki bağlılıkla algılanan iş performansı arasında orta seviyede pozitif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Zoraki bağlılık ile algılanan iş performansı arasında ise düşük seviyede negatif yönlü manidar bir ilişki bulunmamaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılık boyutu arttıkça iş performansları da artmaktadır. Ahlaki bağlılık boyutunda gönüllü bağlılık gerçekleştiğinden iş performansında buna bağlı olarak yükseldiği söylenebilir. Ahlaki bağlılıkta çalışanlar örgütün değerlerini, hedeflerini ve normlarını içselleştirerek ve otorite ile özdeşim kurarak bağlılık sağlamaktadır (Güney, 2017). Öğretmenlerin kendilerinde var olan değerlerle okulun değerleri uyum gösterdiğinde ahlaki bağlılık sergiledikleri söylenebilir. Bu durumda ahlaki bağlılık duyan öğretmen örgütünü geliştirmek için daha fazla sorumluluk alacağı ileri sürülebilir. Çıkarıcı bağlılık boyutu ile algılanan iş performansı arasında düşük düzeyli ilişkinin bulunması öğretmenlerin hizmetlerinin karşılığında verilen olumlu ve olumsuz geribildirimlerin sonucunda iş performansını artıracak ya da azaltacak söylenebilir. Öğretmenlerin kurumlarından aldığı ödüller karşılığında iş performanslarının artacağı düşünülebilir. Zoraki bağlılıkta ise örgüte olumsuz bir yönelme söz konusudur (Güney, 2017). Çalışan, örgüte üye olarak kalmaya zorlanmakta ancak psikolojik anlamda örgüte bağlılık hissetmemektedir (Balay, 2014). Uludağ (2018) araştırmasında normatif bağlılık boyutuyla iş performansı arasında manidar bir ilişki bulmuştur. Duygusal bağlılık boyutuyla iş performansı arasında manidar bir ilişki ortaya çıkmıştır. Devam bağlılığı boyutuyla iş performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Uludağ'ın araştırması yapılan bu çalışmanın bulguları ile benzer nitelik göstermektedir. Bakırcı (2016) yaptığı araştırmasında ise çalışanların aidiyet bağlılığı boyutu ile iş performansı arasında yüksek seviyede ilişki ortaya çıkarmıştır. Minnet bağlılığı boyutu iş performansı ile orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Sıfır bağlılık boyutuyla iş performansı arasında ilişki bulunamamıştır. Zorunlu bağlılık boyutu ile iş performansı arasında düşük düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Bakırcı'nın bulguları ile bu araştırmanın bulguları farklılık göstermiştir. Bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin çıkarıcı ve ahlaki bağlılık boyutlarının iş performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Ertan'ın (2008) araştırmasında duygusal bağlılık boyutunun görev performansında anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ertan'ın çalışması yapılan bu çalışmayı desteklemektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırma, Denizli ili merkez ilçelerinde (Pamukkale ve Merkezefendi) bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleri ile sınırlı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya benzer çalışmaların yapılmasında farklı illerde ve bölgelerde bulunan anaokulları dahil edilebilir. Buna bağlı olarak elde edilen bulgularla karşılaştırma yapılması örgütsel bağlılık ve iş performansı konusundaki çalışmalara yararlı olacağı söylenebilir. Ayrıca farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin de örgütsel bağlılıkları ve iş performansları ile ilgili nitel ve karma yöntem çalışmalarının yapılması önerilebilir.

Yapılan araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin iş performansı algıları yüksek çıksa da iş performansı kişinin içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterebilir. Bu koşulların düzenlenmesinde bireysel farklılıkların göz önüne alınarak yapılması önerilebilir. Bunun yanısıra okul yöneticileri, öğretmenlerine karşı güdüleyici hareketleri artırıp okullarda olumlu iklim havası oluşturabilmeli, öğretmenlerin örgütün başarısında önemine dikkat çekerek ilgileri yönünde çeşitli görevler verebilmelidir. Böylece öğretmenlerin iş performanslarının daha çok artmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca yöneticiler, ahlaki bağlılığın artırılmasında kişinin ilgi, ihtiyaç ve zamana göre bağlılığının değişeceğini de göz önüne alarak çeşitli uygulamalar geliştirebilir.

Araştırmanın sonuçlarında okul öncesi öğretmenlerinin iş performansı üzerinde örgütsel bağlılık alt boyutları (çıkarcı ve ahlaki bağlılık) sınırlı bir etkiye sahiptir. Bu araştırmayı destekleyecek çeşitli nitel ve nicel araştırmalar yapılarak öğretmenlerin iş performanslarına etki eden başka faktörler (örgütsel adalet, örgütsel destek algısı, örgütsel güven, iş doyumunu gibi) üzerinde çalışılabilir. Böylece öğretmenlerin iş performanslarının artmasını etkileyen faktörler bulunarak daha verimli sonuçlar elde edilebilir.

Yapılan araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin ahlaki bağlılıkları ile iş performansı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Okul öncesi öğretmenlerinin teneffüslerinin olmamasının öğretmenleri zorlayacağı düşünülebilir. Bu durum öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarının düşmesine neden olabilmektedir. Öğretmenlere dinlenebilecekleri bir zaman dilimi verilebilir. Dolayısıyla ahlaki bağlılığı yüksek olan öğretmen işinden daha fazla doyum elde edeceğinden iş performansının da yüksek olması sağlanabilir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okul personelinin birbirleriyle yakınlaşmasını, iletişimini sağlamak için sene başı, ortası ve sonu gibi zamanlarda kahvaltı, gezi, piknik organizasyonları

yapılabilir. Bu durumda öğretmenlerin örgüt ile bütünleşmesi ve örgütsel uyumunun daha kolay olacağı söylenebilir. Ayrıca, mesleğe yeni başlayan anaokulu öğretmenlerine hizmet içi eğitim ve oryantasyon eğitimi verilebilir. Öğretmenlerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak için yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri ve öğretmenler arası farklılıkları etkili bir biçimde yönetmesi sağlanabilir. Bu amaçla yöneticilere gerekli kurs, seminer gibi eğitimler verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2017). *The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. The IUP Journal of Organizational Behavior, 16* (2), 55-69
- Ak, M. E. (2009). *Performans yönetiminde hedef belirlemenin rolü ve izocam a.ş. uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma*. Doktora tezi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akbarova, L. (2019). *İş-yaşam dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). *360 derece performans değerlendirme sistemi: Askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*, 49-69.
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal Of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment, human resource management review, 1*, 61.
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1999). *Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model*. *Human resource management review, 9*(4), 525-548.
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altun, E. (2019). *Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, *1*(2), 1-13.
- Altun, M. K. (2018). *Çalışma yaşamında iş stresinin çalışanların kişilik özellikleri ve iş performansı ile ilişkisi*. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Anjum, A. (2013). *Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers*. *Pakistan Journal of Commerce Social Sciences, 7*(3). 417-434.
- Arıkoğlu, E. (2019). *Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirilmesi: Finans sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). *The effect of perceived organizational support an affective commitment and job performance: Mediating role of obse.* 84. 739-743. Shahid Chamran University, Ahvaz, İnan.
- Aşkun, V. (2018). *İş performansının kişilik özellikleri ve demografik değişkenlere göre incelenmesi.* Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu sektöründen bir örnek.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avunduk, Y. (2016). *Duyusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisi: Tıp doktorları ile toplu ulaşım şoförleri üzerinde karşılaştırmalı alan uygulaması.* Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayan, A. (2015). *Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 10(3). 117-141.
- Aydemir, N. (1995). *2000'li yıllara doğru özel imalat sanayinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları.* Tügiad. Simge yayınları: İstanbul.
- Aydın, İ. (2016), *Öğretimde denetim.* Ankara: Pegem Akademi.
- Aytok, A. (2004). *Performans değerlendirme ile performans dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi örneği.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin analizi.* Doktora tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bakırcı, B. (2016). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının işgören performansı üzerindeki etkileri.* Yüksek lisans tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık.* Ankara: Pegem Akademi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. Ankara ili örneği.* Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler.* Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2003). *Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları kuram-araştırma ilişkisi.* II. kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi. 33. 26-61.

- Balçık, E. (2018). *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları*. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Bayraktar, E. (2019). *Öğretmenlerin özerklik alguları ile örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Sayıştay dergisi, 59(59), 125-139.
- Bayram, L. (2006). *Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sayıştay Dergisi. 62.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66:32-40.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). *Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure*. Journal of vocational behavior 56, 114–136.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). *Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü*. Business and Economics Research Journal. 5(2). 109-127.
- Benkhoff, B. (1997). *Disentangling organizational commitment: The dangers of the ocq for research and policy*. Personnel review, 26(1/2): 114-131.
- Billingsley, B. S. & Cross, L. H. (1992). *Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators*. The Journal of Special Education, 25(4), 453-471.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). *Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools*. Teaching and teacher education 20. 277–289.
- Borman, Walter C. (2004). *The concept of organizational citizenship*. Current directions in psychological science. 13(6). 238-241.
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). *Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yönetim bilimleri dergisi. 11(22). 121-139.

- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (Kocaeli ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büte, M. (2011). *Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 171-189.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (24. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Camcı, V. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Camgöz, S. M. ve Alperden, İ. N. (2006). *360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi 13(2), 191-210.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: Todaie yayınları.
- Celep, C. (2014). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). *Transformational leadership, leader support, and employee creativity*. Leadership & Organization Development Journal, 32(7), 656-672.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). *The relationship between the three components of commitment and employee performance in China*. School of Business Hong Kong Baptist University, Kowloon Tong, Hong Kong.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). *Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers*. Applied H.R.M. Research, 11(1), 39-64.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), 1-16.
- Cohen, A. (1992). *Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis*. Journal of Organizational Behaviour, 13, 539-544.
- Colodarci, T. (1992). *Teachers’ sense of efficacy and commitment to teaching*. Journal of Experimental Education, 60(4), 323-337.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.



- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). *Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü*. Ege Akademik Bakış Dergisi. 13(1). 11-20.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoban, A. (2013). *Psikolojik sermaye'nin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü*. Galatasaray Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 5(2). 17-28.
- Çoban, T. (2015). *Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, D. ve Demirtaş, H. (2011). *Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi. 3(3). 317-348.
- Çöl, G. (2008). *Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri*. Balıkesir Üniversitesi Doğu Üniversitesi Dergisi. 9(1). 35-46.
- Day, C., Elliot, B. & Kington, A. (2005). *Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment*. Teaching and teacher education, 21(5), 563-577.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment*. Human relations. 40, 445-470.
- Demirkol, Y. A. (2014). *Eğitim kurumlarında örgütsel bağlılık: Meslek yüksekokulları üzerine bir araştırma*. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi. 4(1). 1-12.
- Demirok, A. (2018). *Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği*. Yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). *Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 177-206.
- Demirtaş, Z. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İlköğretim okullarında bir çalışma*. Kastamonu eğitim dergisi. 23(1), 253-268.
- Dertlioğlu, S. (2016). *Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dığın, T. (2018). *Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: Kobi'lerde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dodd- Mccue, D. & Wright, G. B. (1996). *Men, women and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization*. Human Relations. IL (8): 1065-1081.

- Doğan, H. (2002). *İşgörenlerin adalet algulamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü*. Ege akademik bakış dergisi. 2(2). 71-78.
- Doğan, M. Y. (2017). *Ortaokul öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 61(37). 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans bitirme projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Duran, C. G. (2008). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri (Isparta ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). *Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık*. Doğu Üniversitesi Dergisi. 6(2). 210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). *Örgütsel bağlılık: Çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi*. Derleme. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 61-73.
- Dyne, L.V. & LePine, J. A. (1998). *Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity*. The academy of management journal 41(1). 108-119.
- Elçi, M, Kitapçı, H. ve Ertürk, A. (2007). *Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach total quality management and business excellence*. 18(3). 285-302.
- Eleswed, M. & Mohammed, F. (2013). *The impact of gender, age, years of experience, education level and position type on job satisfaction and organizational commitment*. An exploratory study in the Kingdom of Bahrain. International journal of business and social science. 4 (11). 108-119.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). *İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi. 20(1). 95-106.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Yayınlanmamış doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitimi Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2019). *Örgütsel bağlılık ölçeği türkçe uyarlaması*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 34, 113-121.

- Eren, G. ve Öztemiz, B. (2005). *Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(1). 271-288.
- Ernalbant, Ö. (2014). *360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertan, H ve Ağca, V. (2008). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Eskibağ, Ş. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile mesleki performans arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). *İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve*. Akademik bakış uluslararası hakemli sosyal bilimler dergisi. 62. 258-272.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement and their correlates*. (2. Edition). Free Press, New York, NY.
- Field, A. (2016). *Discovering statistics using spss*. Sage publications: Singapore.
- Gaertner, K. N., & Stanley, D. N. (1989). *Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization*. Human Relations. 42 (11).
- Gaylor, K. P. (2005). *A comparison of employee-organizational linkages of faculty members at public and private christian-based colleges*. Retrieved from <http://www.cbfa.org/Gaylor.pdf>
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update. Boston: Pearson.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*. Administrative quarterly. 61-81.
- Gök, S. G. (2018). *Farklı inançlara sahip çalışanlar açısından çalışma ahlaki değerlerinin iş performansı üzerindeki etkisi*. Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gökçalp, S. A. (2013). *Performans yönetimi ve başarıya etkisi: Ankara ptt başmüdürlüğü örneği*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gunz, H.P., & Gunz, S.P. (1994). *Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers*. Human relations. 47(7). 801-826.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi. 2(1). 37-56.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma*. Business and economics research journal. 3(3). 49-76.
- Gündoğdu, E. (2018). *İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin bölgesi özel bankalarında bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Günel-Duran, C. (2008). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri (Isparta ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 3(1). 48-75.
- Güvenir, N. (2000). *İnsan kaynaklarında performans değerlendirme yaklaşımı*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelbayram, Ş. (2010). *Ankara, İstanbul, İzmir'deki vakıf üniversitelerinde görev yapan okutmanların örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Helvacı, M. A. (2002). *Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 35(1-2). 155-169.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). *Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 20(4). 1-24.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory, research and practice (2 th ed.)*. New York: Mc Graw Hill.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). *Personel and role-related factors in the development of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 17 (4): 555-573.
- Işık, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konusunda ampirik bir çalışma*. Yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Izgar, H. (2008). *Okul yöneticilerinde iş doyumu ile örgütsel bağlılık*. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 25, 317-334.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). *Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi. 14(1-2). 201-224.
- İslamoğlu, S. (2018). *Hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının iş performansı üzerine etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). *Conscientiousness and contextual performance the compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange*. Journal of managerial psychology. 22, 330-349.
- John, M.C., & Taylor, J. W. (1999). *Leadership style, school climate and institutional commitment of teachers*. 2(1). 25-57.
- Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalbers, L. P., & Cenker, W. J. (2007). *Organizational commitment and auditors in public. Accounting, managerial auditing journal*. 22(4). 354-375.
- Kanbur, E. (2016). *Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7(14). 443-460.
- Kapu, H., Savcı, G. ve Yıldız, S. (2014). *Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 21(1). 233-249.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. Doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Nobel Kitabevi.

- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 3(2). 74-89.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev. H. Can, Y. Bayar). Ankara: TODAİE yayınları.
- Kaya, İ. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khan M., R., Ziauddin, Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). *The impacts of organizational commitment on employee job performance*. European Journal of Social Sciences, 15(3), 292-298.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Koç, H. (2009). *Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 8(28). 200-211.
- Köse, S. (2008). *Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bir gıda işletmesinde uygulama*. Yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. Doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kubat, G. (2012). *Öz değerlendirmenin 360 derece geri besleme yöntemindeki işlevselliği*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 1. 51-65.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. S. 28. 101-115.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Leong, C.S., & Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). *The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship*. Human Relations, 49(10): 1345-1361.
- Liu, L. L. (2006). *The relationship between psychological empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological contract*. Dalian University of Technology, China.
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*. Çev: Özer, A. İstanbul: Türkiye iş bankası kültür yayınları.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw hill book companies.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A cross-national comparison.* Journal of Management Development, 23(4). 321-338.
- Marsden, P. V., & Kalleberg, A. L. (1993). *Gender differences in organizational commitment. work and occupations.* 20(3). 23-9.
- Mayer, R.C., & Schoorman, F. D. (1992). *Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment.* Academy Of Management Journal, 3, 371-684.
- Memari N., Mahdieh, O., & Marnai A. B. (2013). *The impact of organizational commitment on employee job performance.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business September. 5(5). 164-171.
- Memduhoğlu, H. B. ve Mazlum, M. M. (2014). *Bir değişim hikayesi: Eğitim denetmenlerine ilişkin metaforik algılar.* Trakya Üniversitesi Eğitim Fakóltesi dergisi. 4(1). 28-47.
- Memunoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri.* Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work-place: Theory, research and application.* Thousand Oaks, CA.
- Mguqulwa, N. (2008). *The relationship between organizational commitment and work performance in an agricultural company.* University of South Africa.
- Morrison, E. W. (1994). *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective.* The Academy of Management Journal, 37 (6). 1543-1567.
- Mottaz, C. J. (1989). *An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioural commitment. the sociological quarterly.* 30(1). 143-158.
- Mowday, R. T., & Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee- organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.* CA: Academic Press, San Diego.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 9. 547-558.
- Nam, S. (2018). *Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma.* International European Journal of Managerial Research Dergisi. 2(3). 43-60.
- Nayir, F. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi.* İlköğretim Online Dergisi, 12(1), 179-189.
- Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011). *Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan.* International Journal of Business and Social Science, 2(8).

- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). *A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition*. *Academy of Management Review*, 17(2). 275-298.
- Northcraft, G.B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior, a management challenge*. The Dryden Pres, USA.
- Obeng, K. & Ugboro, I., (2003). *Organizational commitment among public transit employees*. *Journal of the transportation research forum*. 57(2). 83-98.
- Okka, Ömer Faruk. (2008). *Bireysel performansa dayalı ücret ve verimlilik: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Omidifar, R. (2013). *Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran*. *American Journal of Humanities and Social Sciences*. 1(4). 263-267.
- Opayemi, A. S. (2004). *Personal attributes and organizational commitment among Nigerian police officers*. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*. 7(2). 251-263.
- Orçanlı, K., Bekmezci, M. ve Fırat, M.Z. (2019). *İş güvencesizliğinin iş performansına etkisinde örgütsel kimliğin aracılık etkisi*. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 73-100.
- O'Reilly, C.A., & Caldwell, D.F. (1981). *The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional and commitment*. *Journal of applied psychology*. 65(5). 559-565.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*. *Journal of applied psychology*. 71. 492-499.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, O. (2017). *Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özel, E. G. (2018). *İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin bölgesi özel bankalarında bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özmutaf, N. M. (2007). *Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma*. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2). 41-60.



- Özutku, H. (2008). *Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(37), 79-97.
- Pehlivan, B. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Maliye dergisi, 154, 171-187.
- Randall, D. M. (1987). *Commitment and organization: The organization man revisited*. Academy of Management Review, 12(1), 460-471.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*. (çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 2011).
- Sabuncuoğlu, Z. (2001) *İşletmelerde halkla ilişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief. In new directions in organizational behavior*. Ed. B. M. Staw & G. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press. 1-54.
- Saygılı, D. (2016). *Okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları*. Yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Sayid, A. (2017). *İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi: Somali’de bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylan, E. (2019). *Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişki: Elazığ il özel idaresi örneği*. Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Seçer, Ş. (2009). *Mesleki yaşam modelinin oluşturulması ve mesleki analizlerde kullanımı*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 35-56.
- Sezgin, F. (2010). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü*. Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi, 35(156), 142-159.
- Shu, X., & Gong, Y., & Xiong, J., & Hu, X. (2018). *Job satisfaction, turnover intention and work performance in chinese family enterprises*. Management international, 22(2), 84-95.
- Sığrı, Ü. (2007). *İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 261-278.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sonay, F. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları*. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmez, M. (2016). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Springer, G. J. (2011). *A study of job motivation, satisfaction and performance among bank employees*. The Journal of Global Business Issues, 5(1), 29-42.
- Sullivan, T. G. (1982). *Organizational commitment, job satisfaction and leadership behaviours within residential facilities for the mentally retarded*. Dissertation Abstracts International. 43:306.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). *Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme*. International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, E. T. (2018). *Presenteizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Şahin, Y. (2019). *Kamu çalışanlarında performans değerlendirmesi ve performans değerlendirmenin iş tatmini ile ilişkisi*. Yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). *Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi*. Amme İdaresi Dergisi, 43, 87-110.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2015). *Örgütsel iletişim etkinliği ile İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılması: Akademik örgütler için bir alan araştırması*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 5-36.
- Taştemur, B. (2018). *Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Yüksek lisans tezi. Dumlunur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Turgut, H. (2001). *Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi*. Sayıştay Dergisi, 42, 56 – 68.

- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(41), 434-448.
- Uğraşoğlu, İ. K. ve Çağanağa, Ç. K. (2017). *Öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi*. International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education. 6(4). 10-38.
- Uludağ, G. (2018). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması*. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 171-193.
- Uysal, Ş. (2018). *Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve İş tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe Mersin ili örneği*. Yüksek lisans tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Uygur, A. (2007). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 71-85.
- Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). *Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 183-207.
- Üren, S. G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). *Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 29-52.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma*. Yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Vurdu, U. (2017). *Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). *Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach, organizational behavior and human performance*, 26, 81-96.
- Weiner, Y. (1982). *Commitment in organizations. A normative view*. Academy of management review. 7(3), 418-428.

- White, G. (1987). *Employee commitment*. ACAS work research unit occasional paper 38, ACAS, London.
- Wong, C.S., & Law, K.S. (2000). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *Leadership quarterly*, 13, 243-274.
- Wright, D.L. (1997). *The effect of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. Doctoral thesis, ABD, College of Administration and Business Louisiana Tech University.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). *Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması*. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı*, 55. 243-264.
- Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma*. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(19), 39-64.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). *Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma*. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). *Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi (The effects of school administrators' cultural leadership roles on organizational commitment level of teachers)*. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 2795-2813.
- Yüceler, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.
- Zefeiti S. M. B. A., & Mohamad N. A. (2017). *The influence of organizational commitment on omani public employees work performance*. *International Review Of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavı'nda öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili örneği*. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

**EKLER**

EK. 1. Araştırma İzin Belgesi

EK. 2. Ölçek Onay Belgesi

EK. 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

EK. 4. İş Performansı Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

EK. 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

## EKLER

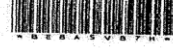
## Ek 1. Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarihi ve Sayısı: 26/03/2019-10343

Evrak Tarihi ve Sayısı: 09/03/2019-E.4947



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı :93282220-302.08.01/  
Konu :Anket Uygulama İzni - Sevil  
YAVUZKILIÇ

11490  
1. Takım

DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğüne

İlgi :Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 07/03/2019 tarih ve 302.08.01/E.17585 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Sevil YAVUZKILIÇ'ın, danışmanı öğretim üyesi Doç. Dr. Kazım ÇELİK'in sorumluluğunda. "Anaokulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Destek Algılarının İş Performansları ile İlişkisi" başlıklı araştırma önerisi kapsamında hazırlamış olduğu anketleri; Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız anaokulu öğretmenlerine uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Erdiñ DURU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

EKLER :  
İlgi Yazı ve Ekleri (12 sayfa)

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

12 Mart 2019  
VALİ Y.

Evrak Doğrulama İçin : <http://dys.pau.edu.tr/enVision/Dogrula/BASVB7H>

Kırsklı Yerleşkesi Rektörlük Binası 20160/DENİZLİ

Tel: 0 (258) 296 21 51

E-Posta: oid@pau.edu.tr

Faks: 0 (258) 296 23 32

Elektronik Ağ:<http://www.pau.edu.tr/oidb>

Ayrıntılı bilgi için İrtibat : Hidayet VURAL



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## Ek 2. Ölçek Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/03/2019-10343



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.5882390  
Konu : Anket Uygulama İzni

21/03/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 09/03/2019 tarih ve 4947 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Sevil YAVUZKILIÇ'ın, danışmanı öğretim üyesi Doç. Dr. Kazım ÇELİK'in sorumluluğunda, " Anaokulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Destek Algılarının İş Performansları ile İlişkisi " başlıklı araştırma önerisi kapsamında hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İl Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde yer alan bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2018/2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olularımıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
21/03/2019  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Aynıdır

21.03.2019

Atın ERKAN  
V.H.K.I.

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sırapaplar Mah. Saltuk Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin : Sefa GELMİŞ - Şef  
Telefon : (0 258) 234 20 92  
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69-Strateji Şb.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2cb3-5618-3ac8-86c8-e364 kodu ile teyit edilebilir.

### Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

14.12.2019

Posta - Sevil Yavuzkılıç - Outlook

#### Re: Örgütsel bağlılık ölçeği izin

☐ Bu iletiyi 10.12.2019 Sal 19:35 tarihinde ilettiniz

**HE** Hüsnü ERGÜN <husnuerg  
un60@gmail.com>  
10.12.2019 Sal 17:49  
Siz ☐

☐ ☐ ☐ ☐

Kaynak göstererek kullanmanızda hiç bir sakınca yoktur. Başarılar dilerim.

10 Ara 2019 Sal 17:10 tarihinde Sevil Yavuzkılıç <[sevilyk1983@hotmail.com](mailto:sevilyk1983@hotmail.com)> şunu yazdı:  
Merhaba, hocam. Prof. Dr. Kazım ÇELİK ile geliştirdiğiniz örgütsel Bağlılık Ölçeği ni  
izninizle tezimde kullanmak istiyorum.





## Ek 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek, anaokulu öğretmenlerinin iş ilişkilerine ilişkin görüşleri saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak bilgiler eğitim yönetimi alanında bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bilgiler kişilerle ilgili değildir ve hiç bir biçimde anılan bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı için ankete adınızı yazmanız gerekmemektedir. Lütfen boş soru bırakmayınız.

Tel: 507 240 92 34  
e-posta: [sevilyk1983@hotmail.com](mailto:sevilyk1983@hotmail.com)

Sevil YAVUZKILIÇ  
Okul Öncesi Öğretmeni

### KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Mesleki Kıdem Yılı (Lütfen yazınız):.....
2. Bu Okuldaki Mesleki Kıdeminiz (Lütfen yazınız):.....
3. Yaşınız(Lütfen yazınız):.....
4. Medeni Durum: ( ) Bekar ( ) Evli
5. Çocuk Sayısı: ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve daha çok
6. Öğretmenlik mesleğini isteyerek mi seçtiniz? ( ) Evet ( ) Hayır
7. Bir sendikaya üye misiniz? ( ) Evet ( ) Hayır

### BÖLÜM I

Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük oranda Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.	1	2	3	4	5
2. Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum	1	2	3	4	5
3. Kendimi okuluma adanmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işlerin karşılığını gördüğüm değişimle daha fazla bütünleşirim.	1	2	3	4	5
5. Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
6. Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi beni motive eder.	1	2	3	4	5
8. Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum	1	2	3	4	5
9. Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Okulumda karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım.	1	2	3	4	5
11. Kendimi kapana kısılmış hissediyorum.	1	2	3	4	5
12. Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.	1	2	3	4	5

13. Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim	1	2	3	4	5
14. Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır	1	2	3	4	5
15. İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm	1	2	3	4	5

## BÖLÜM II

Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük oranda Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İş tanımında belirtilen görevleri her zaman tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İşinin gerektirdiği bütün sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
3. Çoğunlukla, gerekli görevleri yerine getirmeyi başarırım.	1	2	3	4	5
4. Yerine getirmek zorunda olduğu işi asla ihmal etmem.	1	2	3	4	5
5. İşimin bütün resmi performans gereksinimlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
6. Yemek ve dinlenme aralarını lüzumsuz yere uzatmam.	1	2	3	4	5
7. Diğer personelden daha az dinlenme molası alırım.	1	2	3	4	5
8. Alanımdaki ve okulumdaki gelişmelerin gerisinde kalmam.	1	2	3	4	5
9. Personelin teşvik edildiği, ancak zorunlu tutulmadığı eğitim/bilgilendirme toplantılarına katılırım. (Örneğin; ilkyardım, güvenlik, vb.).	1	2	3	4	5
10. Okuldaki/MEM toplantılarına aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
11. Okuldaki yapılabilecek değişiklikler hakkında yapıcı öneriler sunarım.	1	2	3	4	5
12. Okulla ilgili, neyin en iyi olduğu hakkındaki görüşlerimi ifade ederken, hoşnutsuzlukla karşılaşma riskini göze alırım.	1	2	3	4	5
13. Düzgün bir şekilde telefonları cevaplandırır, diğer mesajlara ve bilgilendirme taleplerine cevap veririm.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Sevil
Soyadı	YAVUZKILIÇ
Doğum Yeri ve Tarihi	Acıpayam/DENİZLİ – 02/10/1983
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Fatih Mah. 1915/1. Sokak No:12/3 Pamukkale/DENİZLİ sevilyk1983@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Denizli- Serinhisar Şair Eşref İlkokulu
Ortaöğretim	Denizli-Serinhisar Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi- Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Yabancı Dil</b>	
Yabancı Dil Adı	İngilizce
Sınav Adı	Yükseköğretim Kurumları Yabancı Dil (YÖKDİL) Sınavı
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	Mart-2018
Alınan Puan	56,25
<b>(Varsa) Mesleki Deneyim</b>	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2008- Devam ediyor	MEB-Öğretmen

