

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Akyay UYGUR*

ÖZET

Hizmet üreten işletmeler olan bankalar, mal üreten işletmeler gibi müşteriler istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacındadırlar. İşletmeler işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu yapabilirlerse işgörenlerin moral, motivasyon ve tatminleri üzerinde etkili olabileceklerdir. İşgörenler de motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel koşullarda, örgüte bağlılık duyacaklar ve bu doğrultuda performanslarını artırarak örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir. Bunun için işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri için hayati öneme sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performanslarını artırması konusuna gereken önemi vermesi gerekir.

Bu nedenle, makalede Türkiye Vakıflar Bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan 118 şubesinde çalışan 323 işgörenin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak bu çalışanların örgütsel bağlılık ve performansları arasındaki pearson korelasyon katsayısı 0.145 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, işgören performansı.

A CASE STUDY on INVESTIGATION of THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT and PERFORMANCE of the EMPLOYEE

ABSTRACT

Banks that give service, likewise enterprises produce goods, aims to satisfy the demands and needs of the client. Enterprises should know and meet the demands, expectations and needs of the employee. If they achieve this, they will be decisive on the motivation, mood and satisfaction of their employees. And employees will develop a commitment within the frame work of organizational conditions in which they are motivated and satisfied and also by increasing their performance in this direction, they will make efforts in line with the objectives of the organization itself. Owing to this, enterprises should attribute the required importance to their employees on the subject of

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Öğr. Gör. Dr.)

organizational commitment and of increasing the performance as their employees are crucial for their existence and maintenance.

Because of this, in article, it has been studied there exists a relationship between organizational commitment and performance of 323 employees working in the Ankara, Istanbul and Izmir 118 branches of Türkiye Vakıflar Bankası. As a result of the pearson correlation technique of 0.145 has been attained between organizational commitment and the performance of this employees. This result shows that it's a weak relation in low level.

Key Words: Organizational commitment, performance of the employee.

GİRİŞ

Her örgütte olduğu gibi, bankalarda da müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerin aynı bankayı tekrar tercih etmelerinde son derece önem arz etmektedir. Müşteri tatminini sağlayan bankaların, talep dalgalanmalarının yoğun yaşandığı bu sektörde rekabet açısından avantaj elde edecekleri söylenebilir.

Buna bağlı olarak müşteri tatmininin sağlanması için işgörenlerin yüksek düzeyde performans göstermeleri gerekmektedir. Yüksek düzeyde performansın sağlanması, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. İşgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için örgütler işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları karşılamak durumundadır. İşgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek maddi (ücret, teşvik primi gibi) unsurlarla gerekse maddi olmayan (yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi) unsurlarla ilgili olabilir. Bunlar karşılandığında işgörenler, örgüt için etkili ve verimli çalışma göstereceklerdir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olanların işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar, örgütün rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunurlar. Bu durum da örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırır (Cengiz, 2000:513-514; Angle ve Perry, 1981:3).

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütlerin üretimleri, işgörenlerin sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal ya da hizmet olarak gerçekleştirir-

len üretim sürecindeki nitelik, işgörenlerin öncelikle yeterliği ile ilgilidir. Ancak işgörenin yeterliğinin yanında örgütsel bağlılığının olması da gereklidir. Çünkü örgütlerde işgörenin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanımla donatılması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önemli olan nokta, işgörenin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapması için motive edilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için işin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, işe ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve yargılarla birlikte çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etki edecektir (Balay, 2000:1-2).

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Zeffane, 1994:978).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Feldman ve Moore, 1982: 2):

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.
3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Birey,

örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır (Mueller ve diğ., 1992: 214).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Ancak en çok kabul gören tanım şu şekildedir (Sommer ve diğ., 1996: 978; McCaul ve diğ., 1995: 81; Brockner ve diğ., 1992:244; Tannenbaum ve diğ., 1991: 759-760):

- a-) Örgütün amaçlarının kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme,
- b-) Örgütün lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği,
- c-) Örgütsel üyeliğini devam ettirme kararlılığı.

2. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Campell, performansın sadece faaliyetin sonucu değil aynı zamanda faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlar olarak nitelendirilmesini ileri sürmüştür. Etkililik kavramı, bazı yönetim literatüründe performansla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, performans çıktılarının (sonuçlarının) değerlendirilmesine işaret ederek çalışanların performansının bütünüdür. Campell, etkililiğe göre bireylerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasının adaletsiz ve verimsiz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymuştur. Çalışanlar, etkililiğe göre değil, performanslarına göre ödül ya da ceza almalıdırlar. Çünkü iyi performans gösteren çalışanları ve düşük performans gösteren çalışanları, örgüt bilemeyebilir. Bu durumda örgüt, her iki çalışan grubunu eşit tutmakta ve örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililikleri olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan düşük performansla çalışan işgörenler, yüksek performansla çalışan işgörenlerin çabalarıyla mutlu olmaktadır. Çünkü bu çaba sonucu, ödül ve cezaları birlikte paylaşmaktadırlar (Suliman, 2001: 1049).

Performans düzeyi, büyük ölçüde her insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Ancak genellikle işe almada ve yükseltmede dikkatler, kişinin yeteneklerine ve özelliklerine yönelmekte, inanç ve değerlere daha az önem verilmektedir. Bir kişi, işe girerken birtakım beklentilere sahiptir. Bu beklentilerini karşıladığında iş tatmini, moral ve motivasyonu artmaktadır. Bu doğrultuda çabalarını yeniden gözden geçirmekte ve yaptığı katkılarla aldığı ödüllerini karşılamaktadır. Bu

karşılaştırmadan sonra çabasını artırmaya ya da azaltmaya karar vermektedir.

İşgören performansı ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisine göre performans, bir işgörenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40).

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

İşgörenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için çalışana işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer çalışanlar tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Gupta, 1982: 135-136).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Az yapılan bu araştırmalardan olan gerek Steers'in (1977) gerekse Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiştir. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Balay, 2000: 138-139).

Gouldner'in (1957) yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin bireyin şehir ya da kırsal bölgelerde yaşama durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. Buna göre, şehirlerde yaşayan çalışanlar örgütlerine daha az bağlılık gösterirler-

ken, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermekte ve bu doğrultuda performanslarını artırmaktadırlar. Yani, örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi negatif yöndedir. Ancak kırsal alanda çalışan bireyler, çalıştıkları örgüte gerek daha yüksek bir bağlılık göstermekte, gerekse bu yönde yüksek performans sergilemektedirler. Buradaki örgütsel bağlılık-performans ilişkisi pozitifdir. Stahl, Manley ve Mc Nichols da (1978), aynı konuda araştırma yapmış ve daha fazla eğitim alan bireylerin şehirlerde yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu bireyler, çalıştıkları örgütten daha çok uzmanlaştıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü uzmanlaştıkları iş, kendilerini kanıtlama ve başka bir örgüte atlama taşı olarak görülmektedir. Ancak daha az eğitim gören birey, iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı ilk amaç olarak düşünmektedir (Shore ve Martin, 1989:634).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan araştırma ile bir kamu bankasında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçların gerek ilgili bankanın personelle ilgili yaptığı uygulamalar açısından gerekse akademik açıdan önemli yarar ve katkıları olacaktır.

Bankacılık sektöründe verilen hizmetlerin farklı özellikleri ve bu sektörde çalışan işgörenlerin tüketicilerin hizmeti tekrar satın almalarında belirleyici bir rol üstlenmeleri nedeniyle örgütsel bağlılık konusu, bu işgörenler için çok önemlidir. Yüksek performans gösteren işgörenler, tüketicilerin beklenti ve isteklerine cevap vererek, örgütün daha fazla talep görmesine ve böylelikle daha yüksek kazanç sağlanmasına neden olacaktır.

Bu çalışmanın alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bir kamu bankası ele alınarak, mevcut uygulamaları ile işgörenlerinin örgüte bağlılıklarının bir profili ortaya konulmuş ve bunun işgörenlerin performansını etkileme düzeyi incelenmiştir. Bankacılık sektörünün hizmete dayanan bir sektör olması, verilen hizmet kalitesinin -diğer sektörlere göre- örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiye daha çok bağlanmasına neden olmaktadır. Buna göre bu çalışma literatüre katkıda bulunmak, daha sonra bu konuda yapılacak çalışmalara rehberlik etmek ve sektöre bu konuda bilgi vererek mevcut uygulamaların sorgulanmasını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

4.1. Araştırmanın Hipotezi

Bir hizmet işletmesi olarak ele alınan mevcut bankada örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla geçerliliği araştırılacak olan hipotez aşağıda verilmiştir.

H1: Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye Vakıflar Bankasının Ankara, İstanbul ve İzmir'de faaliyet gösteren şubelerindeki işgörenler (banko memurları) oluşturmaktadır. Belirtilen üç büyük ilde bu bankanın toplam 118 şubesi bulunmaktadır. Bu şubelerde toplam 327 işgören (banko memuru) çalışmaktadır. Bu işgörenlerin 323'üne anket uygulanmıştır. Banko memurlarının seçilmesinin nedeni, bankada verilen hizmeti öncelikle sunan, tüketiciyle birebir ilişkiye giren, tüketicinin tatmin düzeyini etkileme gücü olan ve amirlerin performans gelişimlerini düzenli ve sürekli olarak takip etmelerine uygun bir durumda olan kişiler olmalarıdır. Ayrıca belirtilen işgören grubuna uygulanmasının diğer bir sebebi de, belirli bir grubun bu konudaki profilini ortaya çıkarmaktır.

Aşağıdaki tabloda ayrıntılarıyla bu durum görülmektedir.

Tablo 1. Türkiye Vakıflar Bankası'nın Üç İle Göre Şube ve İşgören Sayısı

İLLER	ŞUBE SAYISI	İŞGÖREN SAYISI
ANKARA	34	237
İSTANBUL	66	52
İZMİR	18	38
TOPLAM	118	327

Araştırma evrenini sadece 3 büyük ilde bulunan şubelerdeki işgörenler oluşturmuştur. Türkiye Vakıflar Bankasının Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan şubelerinde toplam işgören (banko memuru) sayısı 327'dir. Anket çalışması sonucunda toplam 323 işgörene ulaşılmış olup, bu sayı tüm evrenin % 98.6' sını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın alan araştırması bölümünde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi ilgililerle (şube müdürleri ve banko memurları) yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşülemeyen ilgililere daha sonra yardımcı olmaları için Türkiye Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü tarafından faks gönderilmiştir.

İlgililerle görüşmede kullanılmak üzere üç bölümden oluşan anket hazırlanmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilere yer verilmiştir. Demografik bilgiler kısmında işgörenlerin cinsiyet, yaş ve medeni durumu sorulmuştur. İkinci bölümde Mowday, Porter ve Steers'in geliştirdiği 15 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Anketi'nin (Organizational Commitment Questionnaire) tercüme edilmiş hali kullanılmaktadır. Bu anket yardımıyla işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya çıkarılmıştır. Anket sorularından 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 ve 14. sorular olumlu anlam içerirken, 3, 7, 9, 11, 12 ve 15. sorular ise olumsuz anlam içermektedirler. Üçüncü bölümde ise, performans kaynaklarından yararlanılarak oluşturulan performans değerlendirme anketi yer almıştır. Bu ankette işgörenin mesleği ile ilgili bilgi ve becerisi, verimliliği, iletişim yeteneği, ekip çalışması, farklı çalışma koşullarına yaklaşımı, planlama-örgütlenme gücü, karar verme ve uygulaması, işe devam ve disiplini ve sürekli gelişimi olmak üzere 9 unsur bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketlerin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler şu şekildedir.

Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Anketi:	0.7908
Örgütsel Bağlılık Anketi:	0.8243
İşgören Performansı Anketi:	0.7475

4.4. Araştırma Süreci

Araştırma sürecinde üç farklı anket formundan yararlanılmıştır. Öncelikle işgörenin kişilik bilgilerini elde etmek için demografik bilgilerle ilgili anket formu oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık anket formu, Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen 15 soruluk örgütsel bağlılık anketinden tercüme edilmiştir. Örgütsel bağlılık anket formunun işgörenler tarafından cevaplandırılması istenmiş olup, işgörenin örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koyması amaçlanmıştır. İşgören performans değerlendirme anket formu ise 9 unsurdan oluşmuş ve performansla ilgili birçok kaynağın ayrıntılı olarak incelen-

mesi sonucunda ortaya çıkarılmıştır. İşgören performans değerlendirme anket formu, örgütsel bağlılık anket formunu dolduran işgörenlerin amirleri (şube müdürleri) tarafından cevaplandırılmıştır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Elde edilen verilerin analizi için, bilgisayar ortamında SPSS programından yararlanılmıştır. SPSS programında öncelikle demografik verilerin frekansı alınmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık ile işgören performansı anket sorularına verilen cevapların frekansları elde edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı da Pearson korelasyon tekniği ile incelenmiştir.

4.6. Araştırmayla İlgili Elde Edilen Bulgular

Demografik bilgilerin elde edilmesiyle ilgili işgörelere uygulanan ankette cinsiyet, yaş ve medeni durum sorulmuştur. Bunlarla ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2. Temel Demografik Sonuçlar

Temel Demografik Sonuçlar		%
CİNSİYET	Kadın	73.7
	Erkek	26.3
YAŞ	20-25	7.4
	26-30	70.6
	31-35	22
MEDENİ DURUM	Evli	66.3
	Bekar	33.7

Tablo 2' de de belirtildiği üzere, katılımcıların % 73.7' si erkeklerden oluşmakta, % 70.6' sı 26-30 yaş aralığında bulunmakta ve % 66.3' ünün evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Anketi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET SORULARI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kayıtsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Cevap Yok		Toplam	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
İşgörenin örgütün başarısına yardımcı olabilmek için beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu	0.9	3	3.1	10	3.4	11	45.8	148	44.3	143	2.5	8	100	323
İşgörenin çevresine çalıştığı örgütün harika bir yer olduğunu söylemesi	1.6	5	8.7	28	13.9	45	48.9	158	26.9	87	-		100	323
İşgörenin örgüte bağlılık düzeyinin çok az olması	68.4	221	22.6	73	2.8	9	3.7	12	1.9	6	0.6	2	100	323
İşgörenin örgütünde çalışmasını sürdüreceği her türlü işi yapmayı kabul etmesi	3.1	10	11.8	38	18.6	60	39.6	128	26	84	0.9	3	100	323
İşgörenin kendi değerleriyle örgüt değerlerinin uyumunu görmesi	3.7	12	9.6	31	20.1	65	45.8	148	19.5	63	1.3	4	100	323
İşgörenin çevreye çalıştığı örgütün bireyi olduğunu söylemekten gurur duyması	-		1.2	4	4.6	15	35.3	114	58.5	189	0.4	1	100	323
İşgörenin görevinin aynı olması durumunda başka örgütlerde çalışması	9.6	31	16.7	54	21.1	68	33.7	109	18	58	0.9	3	100	323
İşgörenin çalıştığı örgütün kendisini performans açısından olumlu şekilde etkilemesi	1.6	5	11.8	38	13.6	44	51.4	166	20.7	67	0.9	3	100	323
İşgörenin mevcut koşullarda meydana gelebilecek küçük bir değişiklik sonucunda işten ayrılabilmesi	1.9	6	6.2	20	13	42	39.3	127	39.3	127	0.3	1	100	323
İşgörenin çalıştığı örgütü seçtiği için çok memnun olması	0.9	3	4.1	13	9	29	43.3	140	42.7	138	-		100	323
İşgörenin örgütüne süresiz bağlı kalarak çok fazla kazanımlar sağlayacağını sanmaması	4.3	14	13.4	43	8.4	27	33.1	107	39.9	129	0.9	3	100	323
Örgütün işgörenlerle ilgili politikalarına katılmanın güç olması	5.9	19	22	71	35.3	114	23.2	75	13	42	0.6	2	100	323

Tablo 3' den de görüleceği üzere, katılımcıların örgütün başarısına yardımcı olabilmek için beklenenin üzerinde çaba sarfetme arzusu içinde oldukları ve kendi değerleriyle örgüt değerlerinin uyum içinde olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Performans Değerlendirme Anketi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET SORULARI	Çok Yetersiz		Yetersiz		Normal		Yeterli		Çok İyi		Cevap Yok		Toplam	
	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f
İşgörenin mesleği ile ilgili bilgi ve becerisi	-		2.5	8	36.2	117	45.8	148	15.5	50	-		100	323
İşgörenin işinde gösterdiği verimliliği	-		0.6	2	31	100	44	142	24.4	79	-		100	323
İşgörenin iletişim becerisi	-		0.3	1	26.3	85	42.7	138	30.7	99	-		100	323
İşgörenin ekip çalışması yapabilme becerisi	-		0.9	3	22	71	45.8	148	31.3	101	-		100	323
İşgörenin farklı çalışma koşullarındaki becerisi	-		1.2	4	26	84	40.9	132	31.9	103	-		100	323
İşgörenin planlama ve örgütleme becerisi	-		0.6	2	31.9	103	42.4	137	24.2	78	0.9	3	100	323
İşgörenin karar verme ve uygulama becerisi	-		1.5	5	36.2	117	37.6	121	23.8	77	0.9	3	100	323
İşgörenin işe devamlılığı ve disiplin anlayışı	-		0.3	1	9.6	31	37.2	120	38.4	124	14.5	47	100	323
İşgörenin sürekli gelişim gösterme çabası	0.3	1	1.2	4	32.8	106	40.9	132	24.8	80	-		100	323

Tablo 4' den de görüleceği üzere, katılımcı performanslarının her beceri türü için (işe devamlılığı ve disiplin anlayışı dışında) öncelikle yeterli aralıkta çıktığı ortaya çıkmıştır.

4.7. Hipotezin Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamı içinde ele alınan Türkiye Vakıflar Bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan şubelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasındaki ilişkinin pearson korelasyon katsayısı 0.145 çıkmıştır (Tablo 5). Bu rakam, örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında bir ilişkinin var olduğunu ancak bu ilişkinin yüksek olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki Korelasyon

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	PERFORMANS
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
Pearson korelasyon katsayısı	1	.145
Anlamlılık derecesi (p)	.	.009
İşgören sayısı	323	323
PERFORMANS		
Pearson korelasyon katsayısı	.145	1
Anlamlılık derecesi (p)	.009	.
İşgören sayısı	323	323

Buna göre Türkiye Vakıflar Bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de faaliyet gösteren 118 şubesindeki 323 işgörenin örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında düşük seviyede zayıf bir ilişki vardır.

Sonuç olarak H1 hipotezi olan "örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında ilişki vardır" kabul edilmiştir ($p < 0.05$).

SONUÇ

Yapılan çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin katsayısının 0.145 olduğu görülmüştür. Buna göre şu değerlendirmeler ve öneriler yapılabilir:

- İşgörenler, örgütlerine bağlılık duymalarına rağmen yaptıkları işlere daha çok bağlılık göstermektedirler. Çünkü yaptıkları işlerin iyi öğrenilmesi, iş deneyiminin artırılması işgörenin gelecekte daha iyi olanaklar sunan örgütlere geçmesini sağlayacaktır. İşgören yaptığı işin kendisini daha çok temsil ettiğini düşünmektedir.

Bu durumda örgütün işgörenin istek ve beklentilerine önem vermesi, işgörenin kendisini örgütün bir parçası gibi görmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda işgörenlerin örgüte bağlılık duymasını sağlayacak şekilde, işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili karar mekanizmalarına katılımının sağlanması, görüş, istek ve önerilerinin alınması gerekir. Ayrıca örgütün işgörenlerle ilgili ayrıntılı, kapsamlı ve şeffaf bir kariyer yönetimi ve planlaması yapması gerekir. Çünkü her işgören yaptığı işle ilgili olarak terfi ve ilerleme olanaklarını net, açık ve kesin olarak bilmek ister. Bunun yapılması örgütün işgörenini düşündüğünü ve sahip çıktığını göstermesi açısından önemlidir. Bu da, işgörenin örgütüne güvenmesini, bağlılık duymasını ve özdeşleşmesini sağlar.

-İşgören görevi aynı olduğu sürece başka örgütlerde de çalışabileceğini ifade etmektedir. Böylece yaptığı rutin görevi her örgütte yapabileceğini ve bu konuda herhangi bir sıkıntı ya da zorluk çekmeyeceğini açıklamaktadır. Burada işgörenin işiyle ilgili daha fazla yetki ve sorumluluk istemesi; alınacak kararlarda kendisinin de söz hakkının olması ve amaçların kendisini geliştirecek ölçüde yüksek hedef taşınmasını istemesi nedeninden kaynaklanmaktadır.

Örgütün işgörenin kendisini geliştirecek ve tatmin edecek uygulamalara gitmesi, gelecekte inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmayan bir işgören tabanının oluşması açısından yararlıdır. Özellikle yöneticilerin işgörenleri

yaptıkları işlerle ilgili karar süreçlerine dahil etmesi, yöneltmesi ve yetkilendirmesi, işgörenler için daha anlamlı ve katılımcı bir çabanın gösterilmesi sonucunu doğuracaktır.

-İşgören mevcut koşullarda olabilecek en küçük bir değişiklik sonucunda işten ayrılabilceğini açıklamıştır. Bu durum işgörenin örgütünü sevdiğini, örgütün parçası olmaktan gurur duyduğunu ancak yine de bunun çeşitli koşullara bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Bu koşullar maddi ya da iş gelişimiyle ilgili olabilir. Maddi koşullar açısından sağlanan imkanların (ücret, yan gelirler, teşvik primleri, sağlanan lojmanlar, çocuk yardımları v.b. gibi) azaltılması ya da verilmemesi durumunda işgörenler örgütten ayrılacaklarını söylemişlerdir. Böylece örgüte bağlılık açısından işgörenlerin ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşulları gözönünde bulundurduğu söylenebilir. Diğer taraftan işgörenler işlerinde gelişmelerini sağlayacak örgüt içi ve örgüt dışı olanakların sağlanması konusunda da duyarlılık göstermektedirler.

-İşgörenler örgütlerine süresiz bağlı kalarak kendilerini geliştirebileceklerine inanmamaktadırlar. Yani, işgörenler çalıştıkları sektördeki yenilik ve gelişmeleri sürekli olarak takip etmek istemektedirler. Bu durumda bu yenilik ve gelişmelerin bir örgütte kalarak değil de, başka örgütlere geçerek öğrenilebileceğini ifade etmektedirler.

İşgören devir hızının yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düşüktür. Örgüt bu yöndeki işgören taleplerini karşılamazsa, yüksek işgören devir hızıyla karşılaşacaktır. Çünkü işgören motivasyon, iş tatmini ve performansının artması noktasında, örgütün sürekli çaba göstermesini beklemektedir. Örgüt işgörenin yenilik ve gelişim talepleri doğrultusunda, bankacılık sektörü ile ilgili toplantı, seminer v.b. faaliyetlerin duyurumunu yaparak, katılımı sağlayabilir. Dört yıllık yüksek öğretim tahsili yapan işgörenleri yüksek lisans ve doktora gibi akademik eğitime teşvik edebilir. Diğer işgörenlerin de yaptıkları tahsil derecelerinden daha üst düzeyde bir tahsil görmelerini sağlayacak ortamı ve imkanı sağlamalıdır. Ayrıca işgörenlerden gelecek talebe göre hizmet içi kurs, eğitim, seminer v.b. gibi faaliyetlere de yer vermelidir. Örgütte bankacılık sektörüyle ilgili süreli yayınlara da yer verilmeli ve abone olunmalıdır.

-İşgörenler çalıştıkları örgütün kendileriyle ilgili politikalarına genellikle katılmadıklarını söylemişlerdir. İşgörenlerin örgütlerini sevdikleri ve çalışlabi-

lecek en iyi örgüt olduğu ifade etmelerine rağmen buradaki sıkıntı ve eleştiri, politikaları uygulayan amirlere yöneliktir.

Genel işgören profili yeniliğe açık, gelişmeleri takip eden, katılımcı, insiyatif almak isteyen ve yüksek amaçlar belirleyen kişiler olduğu için amirlerin de bu doğrultuda kararlar alması ve uygulamalar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Amirler tepeden inmece ve otokratik bir yönetim anlayışının yerine demokratik-katılımcı, hümanist ve liberal bir yönetim anlayışını benimsemeli ve örgüt iklimini de bu anlayış üzerine inşa etmelidir.

-En üst düzey yönetici konumunda olan şube müdürlerinin, işgörenlerin performanslarını artırmak için örgütlerinin amaç ve değerlerini, işgörenlerin amaç ve değerleriyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. İşgörenler zorunluluk duymadan kendi istekleriyle bunları kabul ederlerse, örgüt yararına isteyerek çaba harcayacaklardır. Bu da, düşük motivasyon, tatminsizlik ve işgören devir hızının yüksek olmasını engelleyecektir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal. (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- ANGLE, H.L. ve J.L. PERRY. (1981), *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*, **Administrative Science Quarterly**, 26.
- BALAY, Refik. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- BROCKNER, J., T.R. TYLER ve R. COOPER SCHNEIDER. (1992), *The Influence of Prior Commitment to An Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall*, **Administrative Science Quarterly**, 37.
- CENGİZ, Aytül Ayşe. (2000), *Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış*, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.**,16, Eskişehir.
- FELDMAN, A.S. ve W. E. MOORE. (1982), **Labor Commitment and Social Change in Developing Areas**, Greenwood Press Publishers, Connecticut.
- GUPTA, Om Prakash. (1982), **Commitment to Work of Industrial Workers**, Concept Publishing Company, New Delhi.

- McCAUL, H. S., V. B. HINSZ ve K. D. McCAUL. (1995), *Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organization*, **Journal of Applied Behavioral Science**,1.
- MUELLER, C.W., J.E. WALLACE ve J.L. PRICE. (1992), *Employee Commitment Resolving Some Issues*, **Work and Occupations**, 3.
- SHORE, L. M. ve H. J. MARTIN. (1989), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*, **Human Relations**, 7.
- SOMMER, S.M., S.H. BAE ve F. LUTHANS. (1996), *Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees*, **Human Relations**, 7.
- SULIMAN, Abubakr M.T. (2001), *Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context*, **The International Journal of Human Resource Management**, 6.
- TANNENBAUM, S.I., J.E. MATHIEU, E. SALAS ve J.A. CANNON-BOWERS. (1991), *Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on The Development of Commitment, Self- Efficiency and Motivation*, **Journal of Applied Psychology**,6.
- ZEFFANE, Rachid. (1994), *Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees*, **Human Relations**, 47.