



Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Hatice Özutku¹

*İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye*

Özet

Bu çalışmada, çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma birimi olarak Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren bir fabrika seçilmiştir. Yapılan analizler sonucu araştırma kapsamında yer alan çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel Bağlılık, Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık, İş Performansı*

An investigation of the relationship between job performance and affective, continuance and normative commitment to the organization

Abstract

This study investigates the relationship between job performance and affective, continuance and normative organizational commitment. A Turkish Military Forces' factory is chosen as the empirical study case. The study has found that employees have a middle level of affective, continuance and normative commitment. We have found no significant difference in the levels of affective, continuance, normative commitment to the organization based on the age variable. However, significant difference has been found in the levels of continuance commitment to the organization based on the experience variable. We have seen that employees have a high level of job performance. A positive relationship has been found between affective, continuance commitment and job performance, but no significant relation has been found between normative commitment and job performance.

Keywords: *Organizational Commitment, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Job Performance.*

1. Giriş

Son yıllarda teknolojik değişimlerle birlikte örgütlerin gittikçe karmaşık bir hal alması örgütsel bağlılık konusunun önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler çalışanlarından daha fazla çaba sarf etmelerini, motive olmalarını ve inisiyatif almalarını beklemektedir. Bir örgütün başarısı yalnızca çalışanlarının yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, aynı zamanda çalışanlarını örgüte bağlanmaları yönünde nasıl teşvik

¹ hozutku@aku.edu.tr (H.Özutku)

ettiğine de bağlıdır. Yetenekli bir işgücüyle birlikte çalışanların örgüte bağlı olmaları bir örgütün başarılı olabilmesi için oldukça önemli gözükmektedir [1]. Başarılı bir iş yeri yaratmak için bir örgütün hem ekonomik hem de sosyal performans dikkatini yöneltmesi ve işgören şikâyetleri yerine işgören bağlılığına yatırım yapması gerekmektedir [2].

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performans düzeyi ve işyerlerinden ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir [3]. Örgütsel bağlılık konusu yaygın olarak bağlılığın işgören devri ile ilişkisi ve örgüte yüklediği maliyetler açısından ilgi konusu olurken, örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişki daha az incelenmiştir. İşgörenlerin işte göstermiş oldukları performans da örgüt açısından en az işgören devri kadar önem taşımaktadır [4]. Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önemli bir anlam taşımaktadır ve örgütsel yaşamın merkezinde yer almaktadır [2].

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde kavramın tanımlanmasıyla ilgili ortak bir anlayışın olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, önceleri duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen, bu iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı "duygusal bağlılık", ikinci tip bağlılığı "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele "normatif ya da ahlaki bağlılık" olarak tanımlanan üçüncü bir boyut eklemiştirler [3].

Bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramına ana hatları ile değinildikten sonra Meyer, Stanlay, Herscovitch ve Topolnytsky [5] tarafından ortaya konulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınarak, literatürde fazlaca incelenmemiş olan işgörenlerin örgüte bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramı: Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açılı

Örgütsel bağlılık, çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır. Örgütsel bağlılık yazınında tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farklılık açık bir biçimde ortaya konularak bu iki yaklaşım aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık yaklaşımı en iyi Mowday, Steers ve Porter [6] tarafından tanıtılmıştır. Mowday vd. örgütsel bağlılığı "bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü" olarak tanımlamışlardır [6]. Tutumsal bağlılık işgörenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür [7].

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür [8].

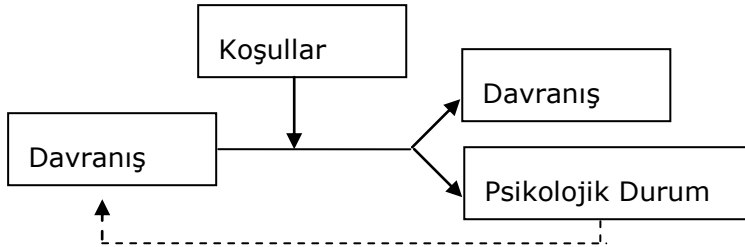
Örgütsel bağlılığa ilişkin bu iki bakış açısının örgütün amaçlarına, değerlerine bağlılık ile örgütte kalmaya isteklilik ve işgören devri ile ilişkilendirilmesi yönünden benzerlik gösterdikleri ifade edilebilir. Örgüte güçlü bir bağlılık duyan işgörenlerin, örgüte güçlü bir bağlılık duymayan işgörene göre örgütten ayrılmalarının daha az olacağı kabul edilmiştir [8], [9].

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal ve davranışsal bakış açılarının benzer yönleri olmakla birlikte bir takım farklılıklar da söz konusudur. Bu farklılıklar, bağlılığı yansıtan psikolojik durum, bağlılığın gelişmesine yol açan belirleyici koşullar ve bağlılık sonucu beklenen davranışla ilişkilidir [9]. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar arasındaki farklılık, bu yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olan araştırma geleneklerinde de açıkça görülmektedir. Tutumsal yaklaşımda araştırma, genellikle örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırma, temelde bir davranışın ilk oluşumunun ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmıştır [7]. Tutumsal ve davranışsal yaklaşımların temel önermeleri Şekil 1’de görülmektedir.

TUTUMSAL BAKIŞ AÇISI



DAVRANIŞSAL BAKIŞ AÇISI



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları [7].

Şekil 1’deki devamlı oklar ile gösterilen değişkenlerin ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi ile bu iki yaklaşım arasındaki farklılık açıkça görülmektedir. Ancak bu yaklaşımların her ikisi de şekilde kesikli çizgilerle gösterilen ikincil ilişkilere de sahiptir. Bu ikincil ilişkiler, bağlılık-davranış bağlantısı dahilinde yer alan süreçlerin tamamlayıcı bir bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın sabit kalmasına ya da değişmesine katkıda bulunan koşullar üzerinde olası bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise tutumlar, davranışın gelecekte tekrarlanmasına etki etmesi beklenen davranışın sonucu olarak ele alınmaktadır [7].

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ile ilgili karışıklık kavramın ölçümüne de yansımıştır. Örgütsel bağlılık farklı psikolojik temellere dayanabildiği için örgütsel bağlılığın test edilmesinin de çok boyutlu nitelik taşıması gerektiği ileri sürülmüştür. Çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımları arasında en yaygın olarak kullanılanı Allen ve Meyer’in sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer [9] örgütsel bağlılık kavramının

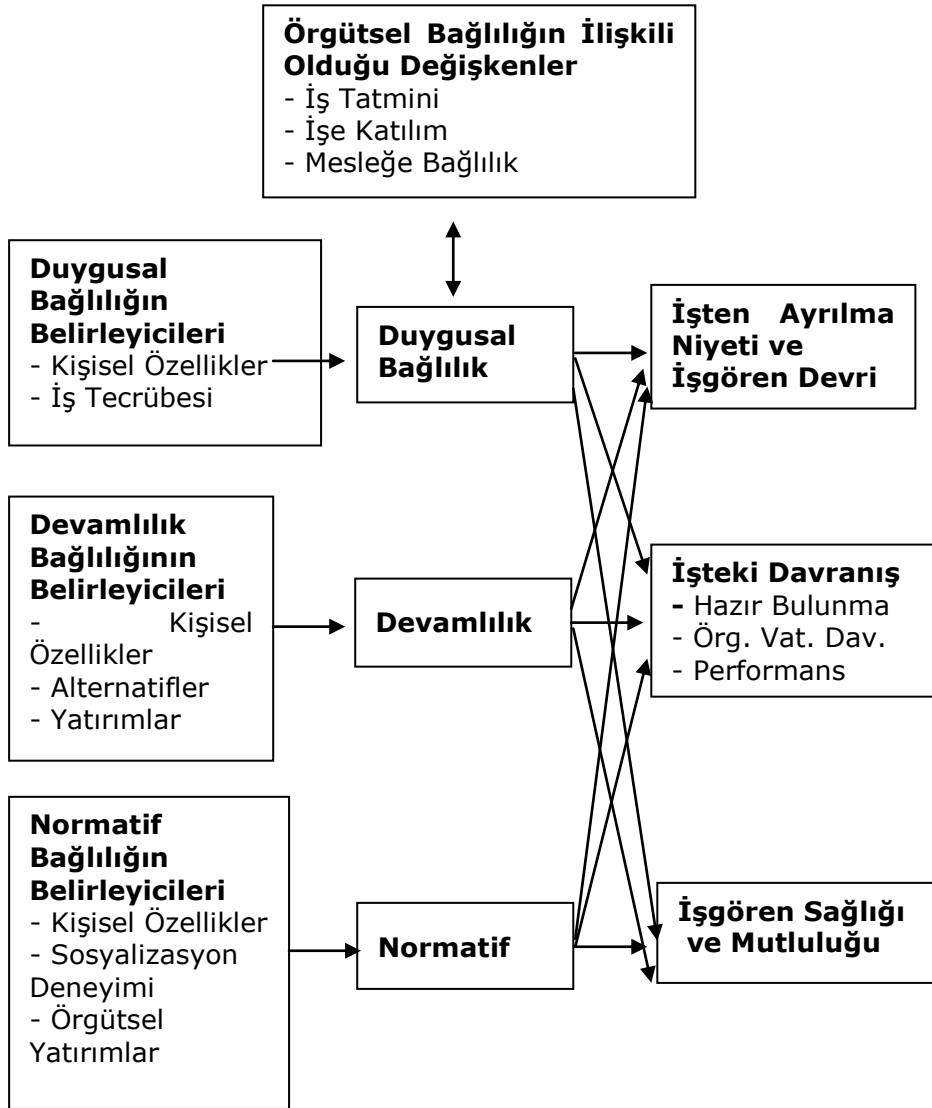
tanımlanmasına, ölçülmesine ve belirleyicilerinin saptanmasına yönelik olarak bütüncül bir yaklaşım geliştirmişler ve örgütsel bağlılığın üç türü olduğunu ileri sürerek bunları duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır.

3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer [9] ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır. Modelde "duygusal", "devamlılık" ve "normatif" bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir [9], [7], [10].

Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır [9], [11]. Böylece, işgörenler bu üç psikolojik durumun her birinden değişik düzeylerde tecrübe sahibi bulunabileceklerdir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalmak için güçlü bir gereksinim ve zorunluluğu birlikte hissedebilecekken diğerleri bu yönde bir istek hissetmeyebileceklerdir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığını farklılaşabilen psikolojik durumları yansıtacaktır [9], [11]. Böylece farklı bağlılık şekilleri tanımlanmak suretiyle istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri geliştirilerek uygulanabilecek ve yönetimin etkinliği artırılabilir [10].

Şekil 2'de Meyer vd.'nin [5] yapmış oldukları meta analiz sonucu ortaya koydukları örgütsel bağlılığın üç unsuru ile bu unsurların belirleyicilerinin yer aldığı model görülmektedir. Ayrıca modelde örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların çeşitli değişkenlerle ve örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri de yer almaktadır.



Şekil 2: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli [5].

Şekil 2'nin merkezinde örgütsel bağlılık türleri, şeklin sol tarafında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişmesinde etkisi bulunan değişkenlerin genel bir sınıflandırması, sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

Üç unsurlu modelin gelişimindeki önemli olan mantık, üç bağlılık türünün tamamının işgören devri ile negatif yönde ilişkili olduğu, buna karşın işle ilgili diğer davranışlarla (hazır bulunma, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) olan ilişkilerinin farklı olmasıdır. Arzu edilen işgören davranışları üzerinde en çok duygusal bağlılığın, onu takiben normatif bağlılığın etkili olduğu, devamlılık bağlılığının ise, arzu edilen iş davranışları ile ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olduğu düşünülmüştür. Son zamanlarda işgörenlerle ilgili sonuçlar arasında yerini alan stres ve iş aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler de incelenmeye başlanmıştır. Şekil 2'de yukarıda ifade edilen değişkenler dışında en fazla örgüte duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu kabul edilen değişkenler; iş tatmini, katılım ve mesleğe bağlılık değişkenleridir [5].

Meyer ve Allen [7], üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştiklerini, örgüte üyelik dışındaki iş performansı gibi iş ile ilgili davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir. Meyer ve

Allen'in, kapsamlı incelemesine göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş performansına katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir [3].

4. Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılığın Belirleyicileri

Örgütsel bağlılığın üç unsurunun her birinin, farklı belirleyicilerin bir fonksiyonu olarak diğerlerinden bağımsız olarak geliştiği ileri sürülmüştür [6], [9], [7]. Buna göre örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın belirleyicileri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri: Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Bu belirleyicilerden en fazla iş tecrübesi üzerinde durulmuştur. İş tecrübesinin diğer belirleyicilere göre işgörenin psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ederek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmasına ve kendisini örgütte tatmin olmuş hissetmesine yol açtığı ileri sürülmektedir [6].

Örgüte devamlılık bağlılığının belirleyicileri: Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örneğin, bir işgörenin işle ilgili beceri geliştirmesine yönelik harcadığı enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorlanması ve alternatif iş olanaklarının olmayışı örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyetleri artırmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin alternatiflerin azlığına inanmaları onların mevcut örgütlerine daha güçlü devamlılık bağlılığı duymalarına yol açacaktır [9], [7].

Örgüte normatif bağlılığının belirleyicileri: Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür [7]. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir [9]. İkincisi ise, örgütün işgörenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir [7].

5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok çalışmada bağlılık, örgütte bulunma süresi veya işgören devri ile ilişkilendirilmiştir. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla işgören devri veya işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri süren hipotezlerin test edildiği çalışmalarda bu iddia doğrulanarak bağlılık-işgören devri ilişkisinin genellenebilirliği kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak örgüte bağlılık, bir çok modelde işgören devri sürecinde en önemli değişken olarak yer almıştır [7]. Diğer taraftan bağlılık ve işteki davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan elde edilen sonuçlar birbirinden farklılık göstermiştir. Örneğin bazı çalışmalarda bağlılığın hazır bulunma davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanırken [7], [12], [13], [14] diğer bazı çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmemiştir [7], [15]. Benzer biçimde bazı çalışmalarda bağlılığın, bireysel ya da grup düzeyinde performans göstergeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanırken [7], [16], [17], [18], [19] bazı çalışmalarda bu yönde bir ilişki bulunmamıştır [20].

Örgütsel bağlılık ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişkiler hakkında sınırlı araştırmalara dayanarak genel sonuçlar ortaya koymak, işgören devri hakkında sonuçlar ortaya koymaya göre daha güç olmaktadır. Ancak işgörenlerin örgütsel etkililiğe katkıda

bulunmak yönünde istekli olmalarının onların bağlılık deneyimlerinin niteliği tarafından etkileneceği nedensel bir varsayım olarak gözükmetedir. Örgüte ait olmak (duygusal bağlılık) isteyen işgörenler örgüte ait olmayı gereklilik olarak gören (devamlılık bağlılığı) ya da örgüte ait olmayı zorunluluk olarak hisseden (normatif bağlılık) işgörelere göre örgüt adına daha fazla gayret sarf edeceklerdir [7]. Bunun dışında bağlılıkla ilgili çalışmalarda performansla bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğu ifade edilen çalışmaların çoğunda duygusal bağlılıkla ilgili ölçümlerin yapılmış olduğu dikkati çekmektedir. Elbette örgütte kalmak için zorunluluk hissetmenin örgüte katkıda bulunmak yükümlülüğünü de beraberinde getirmesi dolayısıyla normatif bağlılığın işgörenin gayretiyle ve performansıyla pozitif yönde ilişkili olması mümkündür. Wiener ve Vardi [21] yapmış oldukları çalışmada normatif bağlılık ile çalışma gayreti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif olmakla birlikte normatif bağlılığa göre daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın herhangi bir unsuruyla işgören davranışı arasındaki ilişki, örgütsel bağlılığın üç unsurunun tamamının özel bir davranış üzerinde bağımsız etkide bulunabilmesi ve karşılıklı etkileşim olasılığı nedeniyle karmaşıklaşacaktır. Örneğin, devamlılık bağlılığı ile işgören devri arasındaki ilişki dikkate alındığında yüksek düzeyde bir devamlılık bağlılığı bir kişinin bir örgüte bağlanması için yeterli olabilse de düşük düzeyde devamlılık bağlılığı duyan bir işgörenin de örgütten ayrılacağına kesin gözüyle bakılamaz. Bir işgören örgütte kalmak için düşük bir gereklilik duymasına rağmen istek veya zorunluluk hissettiği için örgütte kalabilir [7].

6. Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişki literatürde az sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılıkla iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanırken [19], [22], [23], [24] bazı çalışmalarda ise negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür [25].

Randall [26], çeşitli örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel açıdan olası sonuçlarını değerlendirdiği çalışmasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına yol açtığını ileri sürmüştür.

Meyer vd. [4], büyük bir gıda işletmesinin ilk düzey yöneticilerini kapsayan çalışmalarında işgörenlerin örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Meyer vd. [5], yapmış oldukları meta analiz sonucu iş performansıyla duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki saptarken devamlılık bağlılığı ile negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırma sonuçları, iş performansı ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

7. Araştırmanın Amacı

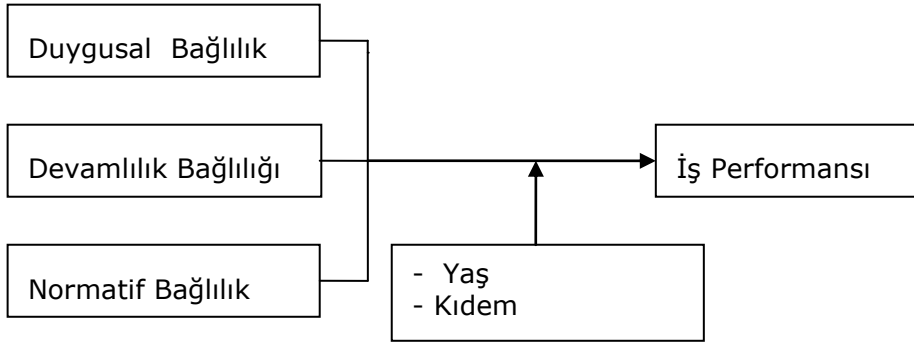
Meyer ve Allen [7], gelecekteki çalışmalarda üç örgütsel bağlılık unsurunun işgörenlerin davranışları üzerindeki etkisinin birlikte dikkate alınarak incelenmesinin önemli olacağını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada, çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olan iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

8. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür incelemesine dayanılarak bu çalışmanın temel varsayımı, örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla çalışanların iş performansı arasında ilişki olduğu yönündedir. Bu varsayımı ifade eden kavramsal model Şekil 3'te görülmektedir. Bu model kapsamında, askeri fabrika çalışanlarının örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyi, çalışanların üç bağlılık düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide etkili olabileceği düşünülen faktörlerin etkisi incelenmiştir.

Araştırma modelinde üç grup değişken yer almaktadır. Bunlar, bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenler ve bağlamsal (contextual) değişkenlerdir. Modelde bağımsız değişkenler olarak örgütsel bağlılığın üç unsuru, bağımlı değişken olarak çalışanların iş performansı ve bağlamsal değişkenler olarak da çalışanların yaş ve kıdem durumu yer almıştır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Örgütsel bağlılıkla ilgili önceki çalışmaların bazılarında örgütsel bağlılık düzeyinin yaş ve kıdem gibi kişisel değişkenlerle ilişki olduğu saptanmıştır [27], [5], [28].

Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın çalışanların yaş ve kıdem durumuna göre farklılık gösterebileceğine ilişkin varsayımı test etmeye yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b: Çalışanların örgüte normatif bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların örgüte devamlılık bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b: Çalışanların örgüte normatif bağlılığı kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c: Çalışanların örgüte devamlılık bağlılığı kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında ilişki olduğuna dair varsayımları test etmeye yönelik hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H3: Örgüte duygusal bağlılıkla çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt için çalışmaya devam eden örgüt üyeleri örgüte duygusal bağlılıklarından dolayı örgütteki rollerini yerine getirmek için daha fazla motive olacaklar ve bunun sonucu olarak örgüte daha zayıf duygusal bağlılık hisseden üyelere göre örgütle daha fazla bütünleşecekler ve kendilerini daha değerli ve önemli hissedeceklerdir [5].

H4: Örgüte normatif bağlılıkla çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipoteze göre, örgütle bütünleşmesini temelde ahlaki bir zorunluluk duygusuna dayandıran çalışanlar, örgütün en iyi sonuçları elde etmesi için kendilerini mecbur görecektir. Bu motivasyonun örgüt üyelerinin örgüt faaliyetlerine katılımıyla pozitif yönde ilişkili olması beklenecektir [29].

H5: Örgüte devamlılık bağlılığı ile çalışanların iş performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgüte bağlılığı temelde çeşitli maliyetlerden kaçınmak olan çalışanlar örgütle bütünleşmekten kaçınma eğiliminde olabileceklerdir. Bu düşünce biçimi örgüt faaliyetleriyle ilgilenme yönündeki herhangi bir motivasyona ya da istekliliğe yavaş yavaş zarar verecektir [5].

9. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Türk Silahlı Kuvvetlerine ait iş makinelerinin bakımı, onarımı ve bazı parçaların üretimi konusunda faaliyet gösteren askeri bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Araştırma, fabrikada yer alan 250 çalışanın tamamını kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları tüm çalışanlara gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra dağıtılmıştır. Cevaplandırılan anket formları bir hafta sonra geri toplanmıştır. Dönen anketler içinde eksik ve hatalı cevaplandırılan 29 anket formu geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli anket sayısı toplam 221'dir.

Anket formu üç bölümden ve toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların yaş ve kıdem durumu ile ilgili 2 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde çalışanların örgüte bağlılığını ölçmeye yönelik 18 soru yer almaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmeye yönelik olarak daha önce Türkçe'ye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirliği test edilen [3], [28] Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel bağlılığının nedenlerini belirleyici üç boyut içermektedir ve ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan her boyut 6 ifadeden oluşmaktadır.

Bu çalışmada, ölçekte yer alan boyutların güvenilirlik katsayıları şöyledir: duygusal bağlılık için alfa 0.64, devamlılık bağlılığı için alfa 0.68, normatif bağlılık için alfa 0.72. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik katsayısı ise alfa 0.73 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan sorular kesinlikle katılmıyorum (1)'den, kesinlikle katılıyorum (7)'ye doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş performansını belirlemeye yönelik 4 soru yer almaktadır. Çalışanların iş performansı daha önce Stevens, Beyer ve Trice [29] ve Darwish [24] tarafından kullanılan kendi kendini değerlendirme yaklaşımı (the self-appraisal approach) ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.71 olarak hesaplanmıştır. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki çalışanların yapmış oldukları işlerin

verimlilik ve performans düzeyini belirlemeye yönelikken, ikinci boyut çalışanların yapmış oldukları işin verimlilik ve kalite düzeyini benzer işi yapan diğer çalışanlarla karşılaştırmalarına yöneliktir. Sorular oldukça düşük (1)'den, oldukça yüksek (7)'ye doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur.

10. Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, elde edilen verileri değerlemede tanımlayıcı istatistikler ile araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için varyans analizi (ANOVA) ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma verileri SPSS 11.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

10.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Analiz kapsamında toplam 221 çalışan yer almaktadır. Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde %96.8'inin erkek, %3.2'sinin bayan olduğu, yaş açısından %15.5'inin 21-30, %44.7'sinin 31-40, %38.9'unun 41-50 ve %9'unun 51 yaşın üzerinde olduğu saptanmıştır. Öğrenim durumu açısından çalışanların %19'u ilköğretim, % 67.4'ü lise, %12.7'si üniversite, % 9'u lisans üstü eğitime sahiptir. Şimdiki işyerinde kaç yıl çalıştıkları incelendiğinde çalışanların %43.1'i 1-4 yıl, %26.1'i 5-9 yıl, %8.2'si 10-14 yıl, %22.6'sı ise 15 yıldan fazla süredir aynı işyerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kıdem durumu incelendiğinde çalışanların %4.2'sinin 1-4 yıl, %29.5'inin 5-9 yıl, % 7.5'inin 10-14 yıl, %23.5'inin 15-19 yıl ve %35.3'ünün 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

10.2. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ortaya koymaya yönelik analizler yapılmadan önce, veri dosyasında, ölçekte yer alan olumsuz yargılara ilişkin puanların dönüşümü yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları Tablo 1'de görülmektedir. Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'in modelinde olduğu gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Tüm sorulara verilen cevapların ortalaması çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılık puanları incelendiğinde; devamlılık bağlılığının ($\bar{X} = 5.67$) ilk sırada, duygusal bağlılığının ($\bar{X} = 5.36$) ikinci sırada, normatif bağlılığın ($\bar{X} = 4.70$) ise üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre her üç bağlılık türünün ve genel olarak çalışanların örgüte bağlılığının ($\bar{X} = 5.24$) orta düzeyde ve bir birlerine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık

	(\bar{X})
Duygusal Bağlılık	
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder	5.88
2.Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	4.61
3.Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	6.23
4.Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	4.14
5.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	5.93
6.Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	5.36
TOPLAM	5.36
Devamlılık Bağlılığı	
7.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	5.26
8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	5.84
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	5.05
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	6.05
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	5.66
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum	6.14
TOPLAM	5.67
Normatif Bağlılık	
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	4.75
14. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	5.54
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	5.04
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	4.93
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	4.28
18. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	3.69
ORTALAMA	4.70
GENEL ORTALAMA	5.24

Not: Cevap ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 7=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olup yüksek değerler yüksek düzeyde bağlılığı göstermektedir. N=221.

Meyer ve Allen [7], işgörenin örgütüyle ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için üç bağlılık türünün birlikte dikkate alınmasını önermektedirler. Araştırma biriminde örgütsel bağlılığı oluşturan üç boyut birlikte ele alındığında örgüte bağlılık türü olarak devamlılık bağlılığı birinci sırada yer almaktadır. Bu durum, araştırma biriminde yer alan çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırım miktarının fazla olduğunun ya da örgütten elde ettikleri getirilerin örgütten ayrılmaları durumunda kaybedilebileceği endişesi ile ilişkili olabilir. Bunun dışında alternatif iş olanaklarının az olması ya da olmaması da askeri fabrika çalışanlarının dikkate değer bir düzeyde devamlılık bağlılığı geliştirmelerinin bir başka nedeni olabilir.

Araştırma biriminde yer alan çalışanların örgüte duygusal bağlılık puanı, devamlılık bağlılığı puanına oldukça yakın olmakla birlikte ikinci sırada yer almaktadır. Örgüte orta düzeyde bir duygusal bağlılık, çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerektiğine işaret edebilir. İşinden daha fazla tatmin duyan çalışanların kendilerini işlerine daha bağlı hissedecekleri ve örgüt için daha fazla sorumluluk hissederek daha verimli

olacakları ifade edilebilir. Bunun dışında örgütsel amaçların paylaşılması ve kariyer olanaklarının tanınması da bu tür bağlılık için temel araçlar olarak yardımcı olabilir [28].

Normatif bağlılık ise üçüncü sırada yer almaktadır. Bu durum Meyer vd.,'nin [11] ifade ettikleri gibi çalışanların kurumun kabulünü elde etmek istemelerinin bir sonucu olarak örgütten elde ettikleri getiriler için kendilerini işlerine karşı sorumlu hissetme düzeylerinin ya da işverene karşı kişisel sadakat hissini orta düzeyde olduğu biçiminde değerlendirilebilir.

10.3. İş Performansı ile İlgili Soruların Değerlendirilmesi

Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyini ortaya koymak için kullanılan ölçek dört ifade içermektedir. Ancak ölçekte yer alan 3. no'lu soru, "yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?" ifadesi, diğer çalışanların performansına ilişkin bir değerlendirme olduğu ve çalışanın doğrudan kendi performansını değerlendirmeye yönelik olmadığı gerekçesiyle analize dahil edilmemiştir. Bu soru ölçekten çıkartıldıktan sonra diğer üç soru için ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.82 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların işte göstermiş oldukları performans ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 2'de görülmektedir. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine göre, işte göstermiş oldukları performansın kalite düzeyinin, işteki verimliliklerinin ve meslektaşlarına kıyasla kendi performanslarının yüksek olarak algılandığı görülmektedir.

Tablo 2: Çalışanların İş Performansı

	\bar{X}
1.İşte göstermiş olduğunuz performansın kalite düzeyi nasıldır?	6.30
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	6.28
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	6.19
TOPLAM	6.26

Not: Cevap ölçeği 1=Oldukça Düşük ile 7=Oldukça Yüksek şeklinde olup yüksek değerler yüksek düzeyde performansı göstermektedir. N=221.

10.4. Hipotez Testleri

Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık düzeyinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olan H1 hipotezi kapsamında yer alan H1a, H1b, H1c alt hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeyinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p
Duygusal Bağlılık	Grup Arası	6.578	3	2.193	1.129	0.208
	Grup İçi	311.183	217	1.434		
	Toplam	317.761	220			
Devamlılık Bağlılığı	Grup Arası	2.629	3	0.876	0.618	0.604
	Grup İçi	307.534	217	1.417		
	Toplam	310.162	220			
Normatif Bağlılık	Grup Arası	10.866	3	3.622	1.773	0.153
	Grup İçi	443.406	217	2.043		
	Toplam	454.272	220			

Analiz sonuçlarına göre, örgüte duygusal ($F=1.129$, $p>0.01$), devamlılık ($F=0.618$, $p>0.01$) ve normatif bağlılık ($F=1.773$, $p>0.01$) düzeyinin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre H1 hipotezinin alt hipotezleri olan H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin doğrulanmadığı görülmektedir.

Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık düzeyinin kıdem durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olan H2 hipotezi kapsamında yer alan H2a, H2b, H2c alt hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeyinin Kıdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p
Duygusal Bağlılık	Grup Arası	10.173	4	2.543	1.785	0.133
	Grup İçi	306.293	215	1.425		
	Toplam	316.465	219			
Devamlılık Bağlılığı	Grup Arası	18.917	4	4.729	3.492	0.009
	Grup İçi	291.215	215	1.354		
	Toplam	310.133	219			
Normatif Bağlılık	Grup Arası	4.812	4	1.203	0.578	0.679
	Grup İçi	447.560	215	2.082		
	Toplam	452.372	219			

Analiz sonuçları, örgüte duygusal ($F=1.785$, $p>0.01$) ve normatif bağlılığın ($F=0.578$, $p>0.01$) kıdeme göre farklılık göstermediğini buna karşın devamlılık bağlılığının ($F=3.492$, $p<0.01$) kıdeme göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Elde edilen bu bulgulara göre H2a ve H2b hipotezlerinin doğrulanmadığı, H2c hipotezinin ise doğrulandığı görülmektedir.

Örgüte devamlılık bağlılığı ile ilgili farklılığın hangi kıdem grubu açısından söz konusu olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin 5 yıldan az kıdemi olan çalışanlarda diğer kıdem gruplarına göre en düşük ($\bar{X}=4.44$) olduğu, kıdem yılı 10 ila 15 yıl arasında olan çalışanların örgüte devamlılık bağlılık düzeyinin en yüksek olduğu ($\bar{X}=5.85$), 20 yıldan fazla kıdemi olan grupta ise örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin bir miktar azaldığı ($\bar{X}=5.47$) görülmüştür.

Benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında, Baysal ve Paksoy'un [27] çalışmalarında duygusal ve normatif bağlılıkla yaş ve kıdem değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Meyer vd., [5], yaş ve kıdem her üç örgütsel bağlılık unsuruyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymakla birlikte kişisel özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Kuzey Amerika içinde ve dışında yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında bazı farklılıklar gösterdiğini ifade etmişlerdir. Özellikle yaş değişkeninin Kuzey Amerika dışında yürütülen çalışmalarda devamlılık bağlılığıyla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu, bunun aksine normatif bağlılıkla ilişkisinin daha düşük olduğu belirtilmiştir. Benzer biçimde kıdemle normatif bağlılık arasındaki ilişki de Kuzey Amerika dışındaki çalışmalarda daha düşük bulunmuştur.

Çetin'in [28] çalışmasında ise örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olan H3, H4 ve H5 hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde iki grup değişken kullanılmıştır. Birinci grup değişkenler olarak, örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı bağımsız değişkenler, ikinci grup değişkenler olarak çalışanların iş performansı bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır.

Çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5, 6 ve 7'de görülmektedir.

Tablo 5: Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β	t	p
Sabit	5.329	0.246		21.662	0.000
Örgüte Duygusal Bağlılık	0.174	0.045	0.254	3.890	0.000
R=0.254 R ² =0.065 F=15.132 p=0.000 (p<0.01)					

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişken: Örgüte Duygusal Bağlılık

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=0.254, R²=0.065, F=15.132, p<0.01). Buna göre, örgüte duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu (R=0.254), çalışanların iş performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %6'sının örgüte duygusal bağlılık ile açıklandığı (R²=0.065) görülmektedir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) örgüte duygusal bağlılık, iş performansındaki değişimin %25'ini açıklayabilmektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre, örgüte duygusal bağlılıkla çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayan H3 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 6: Çalışanların Örgüte Normatif Bağlılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β	t	P
Sabit	6.037	0.190		31.801	0.000
Örgüte Normatif Bağlılık	4.793E-02	0.039	0.084	1.243	0.215
R=0.084 R ² =0.007 F=1.545 p=0.215 (p>0.01)					

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişken: Örgüte Normatif Bağlılık

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgüte normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır (R=0.084, R²=0.007, F=1.545, p>0.01). Buna göre, örgüte normatif bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayan H4 hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 7: Çalışanların Örgüte Devamlılık Bağlılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β	t	p
Sabit	5.047	0.258		19.559	0.000
Örgüte Devamlılık Bağlılığı	0.214	0.045	0.309	4.811	0.000
R=0.309 R ² =0.096					
F=23.143 P=0.000 (p<0.01)					

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişken: Örgüte Devamlılık Bağlılığı

Tablo 7’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde örgüte devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=0.309, R²= 0.096, F=23.143, p<0.01). Buna göre, örgüte devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu (R=0.309), çalışanların iş performansına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %9’unun örgüte devamlılık bağlılığı ile açıklandığı (R²=0.096) görülmektedir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) örgüte devamlılık bağlılığı, iş performansındaki değişimin %30’ünü açıklayabilmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre örgüte devamlılık bağlılığı ile çalışanların iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu varsayan H5 hipotezi doğrulanmamıştır.

Örgüte duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmadan ve önceki çalışmalardan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutların iş performansı ile ilişkisi açısından birtakım benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir.

Örneğin, Meyer vd., [5], üç örgütsel bağlılık türünün iş performansı ile ilişkisi açısından yapmış oldukları değerlendirmede iş performansı ile en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık, onu takiben normatif bağlılık arasında beklediğini, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında ise herhangi bir ilişki beklenmediğini ya da negatif bir ilişki beklediğini ifade etmişlerdir. Nitekim yapmış oldukları ampirik çalışmada iş performansı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif, iş performansı ile devamlılık bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. .

Meyer vd., [5], iş performansı ile duygusal bağlılık arasında normatif bağlılığa göre daha güçlü ilişki olduğunu saptarken, Preston ve Brown [30] kâr amacı gütmeyen örgütlerin yönetim kurulu üyelerinin örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında normatif bağlılıkla iş performansı arasında diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü bir pozitif ilişki bulmuşlardır.

Meyer vd., [11], duygusal bağlılıkla işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine dayanan iş performansı arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Aynı tür ilişki duygusal bağlılığa göre daha zayıf olmakla birlikte normatif bağlılık için de bulunmuştur. İşgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirmek isteyen yöneticilerin, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarından duygusal bağlılığın gelişmesi yönünde yararlanabilecekleri önerilmiştir [5].

Diğer taraftan Meyer vd., [4], Kanada’da gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük bir firmanın birim yöneticilerini kapsayan çalışmalarında devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Preston ve Brown [30] ise, devamlılık bağlılığı ile kâr amacı gütmeyen bir örgütün yönetim kurulu üyelerinin performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Devamlılık bağlılığının arzu edilmeyen bir bağlılık tipi olduğu, örgütlere temelde devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların daha iyi iş alternatiflerini

kolladıkları iddia edilemese de, bu çalışanların duygusal ya da normatif bağlılık hissedenerin bağlılığına sahip olmadıkları ifade edilmiştir [3].

Örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisiyle ilgili çalışmaların her yerde benzer sonuçlar vermemesi örgütsel bağlılık kavramının değişik kültürlerde başka anlamlar taşıyabilmesi ile ilişkilendirilebilir. Kuzey Amerika'nın bireyci ve mobil toplumu için duygusal bağlılık iş performansı ile pozitif bir ilişki gösterirken, Türk kültüründe olduğu gibi daha geleneksel, toplulukçu kültürlerde normatif bağlılığın iş performansını daha fazla etkileyebileceği düşünülebilir[3].

Her ne kadar örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlarla iş performansı arasındaki ilişki değişik kültürel ortamlarda farklılaşabilse de yöneticilerin örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu ve her boyutunun farklı etmenler sonucunda geliştiğini göz önünde tutarak çalışanların performansını artıracak uygulamalara yönelmeleri mümkündür. Buna göre, yöneticilerin maddi kazançlar ya da terfi imkânlarından ziyade işin genel yapısına, yani işin ne kadar tatminkar olduğuna yönelik uygulamalara öncelik vermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecekken, normatif bağlılığı artırmak isteyen yöneticilerin işe alım sürecinde bazı faktörleri göz önünde bulundurmaları ve çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmeleri gerekir. Çalışanların performansının artırılmasında çalışanlar arasında rekabeti ön plana çıkaran uygulamaların Türk çalışanların kurumlarına bağlılığını olumsuz yönde etkilemesi mümkündür. Yöneticilerin Türk çalışanlarının bu yaklaşımlarını göz önünde tutmaları, duygusal bağlılığın ve bu bağlılık sonucunda sağlanacak uyum ve performansın artmasına katkıda bulunabilir [3]. Bunların dışında örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı olan işgörelere daha fazla ilgi gösterme ve onları kabullenme yoluyla onların motivasyonu artırılarak örgüte duygusal olarak bağlanma düzeyleri yükseltilebilir [31]. Yöneticilerin sadece devamlılık bağlılığını artıracak tamamen kıdeme bağlı sistemler gibi insan kaynakları sistemlerini tercih etmemeleri bunun yerine iş tatminini artıracak uygulamalara ve çalışanların eğitimine önem vermeleri önerilebilir [3].

11.Sonuç

Bu çalışmada Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınarak Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada yer alan çalışanların örgüte bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların örgüte karşı orta düzeyde bir duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. Her üç bağlılık düzeyinin yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenerek örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kıdem değişkeni açısından ise örgüte duygusal ve normatif bağlılığın kıdeme göre farklılık göstermediği buna karşın devamlılık bağlılığın kıdeme göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyini yüksek olarak algıladıkları saptanmıştır.

Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkinin analizi sonucu beklendiği gibi çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüte normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenirken pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık yazınında da ileri sürüldüğü gibi örgüte bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını yansıttığı ölçüde çalışanlardan daha üstün performans elde edilebilecektir. Dolayısıyla örgütlerin sahip oldukları çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik politikalar belirlemelerinin önemi açıktır. Bu iki bağlılık türünün yüksek düzeyde olması devamlılık bağlılığını da beraberinde getirecek ve hem işgören devri ile ilgili maliyetler azalacak hem de çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyi yükselecektir. Politika belirleme konusunda Meyer

vd.,'nin [5] ileri sürmüş oldukları üç boyutlu örgütsel bağlılık modelindeki örgütsel bağlılığın belirleyicilerine dikkati yöneltmek yararlı olabilir.

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri olarak kişisel özellikler, işin özellikleri, iş tecrübesi ve örgütsel yapının özellikleri belirtilmiştir. Bu belirleyicilerden kişisel özellikler, işgörenin işe alınma sürecinde ve rol dağılımında dikkate alınabilir. İşin gereklerine en uygun özelliklere sahip olan kişilerin seçilmesi ile duygusal bağlılığın gereklerinden biri yerine getirilmiş olabilir. İşin tasarımı, rol tanımlarının açık olması gibi işle ilgili faktörlerin yeniden gözden geçirilmesi de gereklidir. Özellikle çalışanların psikolojik gereksinimleri daha fazla tatmin edilerek işe ilişkin rollerini yerine getirme konusunda ehil olmalarına ve kendilerini örgütte tatmin olmuş hissetmelerine yardımcı olunabilir. Bu kapsamda örgütlerin iş tatminine ve tatminsizliğe yol açan faktörleri tekrar gözden geçirmeleri gerekecektir. Örgütsel yapının özellikleri ise örgütte karar verme biçimi, üst ve ast ilişkileri gibi faktörlerin örgüte bağlılık ile ilişkisi yönünden ele alınabilir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlar, kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Bu unsurlardan örgütün çalışanlara yatırım yapma boyutuna dikkatini yöneltmesi yararlı gözükmektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmininin artırılması yoluyla örgütten ayrılmanın psikolojik maliyetlerini artırmak çalışanların devamlılık bağlılığını geliştirecektir.

Son olarak örgütsel bağlılığın normatif unsurunun kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimlerinden etkilenerek gelişeceği dikkate alındığında, çalışanların örgüte normatif bağlılığını geliştirme yönünde örgütsel sosyalizasyonun önemi açıktır. Örgütsel sosyalizasyonun işgörenin örgüte üye olmasından ayrılmasına kadar uzanan bir süreç olarak kabul edilmesi bu bağlılık türünün gelişmesine önemli katkıda bulunabilir.

Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen üç unsurlu örgütsel bağlılık yaklaşımı kişi ve örgüt bağlantısı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birlikte ele alınması kişi ve örgüt bağlantısına yönelik karşılaştırmalı bir değerlendirmeye yardımcı olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda çalışanların performansı hem kendi değerlendirmelerine hem de amirlerinin değerlendirmelerine bağlı olarak belirlenebilir. Örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olan normatif bağlılığın belirleyicileri ve normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkiler kültürel farklılıklar da dikkate alınarak daha detaylı biçimde incelenebilir.

Kaynakça

- [1] W. J. Nijhof, M. J. De Margrie, G. Beukhof, Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration, *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248 (1998).
- [2] R. Zeffane, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: a Comparison of Public and Private Sectors Employees, *Human Relations*, 47 (8), 977-1007 (1994).
- [3] Wasti, Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara, (2000).
- [4] J. P. Meyer, S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, D. N. Jackson, Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156 (1989).

- [5] J. P. Meyer, D. J. Stanlay, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequances, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52 (2002).
- [6] R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247 (1979).
- [7] J. P. Meyer, N. J. Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89 (1991).
- [8] J. B. Deconinck, D. P. Bachmann, Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers", 10 (3),87-96 (1994).
- [9] N. J. Allen, J. P. Meyer, John P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18 (1990).
- [10] O. Erdil, H. Keskin, Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1),7-24 (2003).
- [11] J. P. Meyer, N. J. Allen, Smith, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551 (1993).
- [12] [G.J. Blau, Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism, *Journal of Management*, 12, 577-584 (1986).
- [13] D. Farrell, J. C. Petersen, Commitment, Absenteeism, and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study, *Human Relations*, 37 (8), 681-692 (1984).
- [14] J. L. Pierce, R. B. Dunham, Organizational Commitment: Preemployment Propensity and Initial Work Experiences, *Journal of Management*, 13, 163-178 (1987).
- [15] H.L. Angle, J.L. Perry, An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14 (1981).
- [16] G.J. Blau, An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy, *Journal of Vocational Behavior*, 32 (2), 176-195 (1988).
- [17] S. M. Colarelli, R. A. Dean, A. Roger, K. Constantine, Comparative Effects of Personal And Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals, *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566 (1987).
- [18] T. A. Decotiis, T. P. Summers, A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40, 445-470 (1987).
- [19] R. T. Mowday, L. W. Porter, R. Dubin, Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248 (1974).
- [20] S. G. Green, W. Blank, R. C. Liden, Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 68, 298-306 (1983).
- [21] Y. Wiener, Y. Wardi, Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96 (1980).

- [22] E. A. Ward, ve E. Davis, "The Effect on Benefit Satisfaction on Organization Commitment", *Compensation and Benefits Management*, 11 (3), 35-40 (1995).
- [23] J. F. Brett, W.L. Cron, J. W. Slocum, "Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 261-271 (1995).
- [24] Y. Darwish, "Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country", *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28 (2000).
- [25] T. A. Wright, "Job Performance and Organizational Commitment", *Perceptual and Motor Skills*, 85 (2), 447-450 (1997).
- [26] D. M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471 (1987).
- [27] A.C. Baysal, M. Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15 (1999).
- [28] M. Ö. Çetin, "The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics", *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88 (2006).
- [29] J. M. Stevens, J. M. Beyer, H. M. Trice, "Assessing Personel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment", *Academy of Management Journal*, 21 (3), 380-396 (1978).
- [30] J. B. Preston, W. A. Brown, "Commitment and Performance of Nonprofit Board Members", *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 221-238 (2004).
- [31] M. Suliman, P. A. Iles, "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 19 (1), 71-82 (2000).