

## KİŞİNİN PERFORMANS DÜZEYİ, İŞE BAĞLILIĞI VE İŞ DOYUMU : NEDENSEL BİR ANALİZ\*

*Alev Ergenç*

9 Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi

Endüstri psikolojisi yazını incelendiğinde, kişinin işinden aldığı genel doyum ile işinde gösterdiği performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sayıca çok az ve birbiri ile çelişki içinde olduğu görülmektedir. Performansın bağımlı, doyumun bağımsız değişken olarak ele alındığı çalışmaların kimilerinde iş doyumunu ve işde gösterilen performans düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulunurken, kimi çalışmalarda da bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin olmadığı vurgulanmaktadır.

İş doyumunun, işde gösterilen performansı etkileyip etkilemediği konusunda kuramsal bir modelin kurulamamasından ötürü, araştırmacılar, işde gösterilen performans düzeyini iş doyumunu dışında bazı değişkenlerle açıklamaya çalışmışlardır. İşde gösterilen performans düzeyini etkilediği düşünülen öteki değişkenler incelendiğinde, bazı çalışmacıların işde gösterilen performans düzeyini başka bir psikolojik çıktı ile, işe bağlılık ile açıkladıkları görülmektedir. Bunlardan Vroom (1962), işe bağlılık ile işde gösterilen performans düzeyi arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Hall ve Lawler (1970), performansın çalışanların üstleri tarafından yapılan değerlendirmelere dayalı olarak ölçüldüğü durumlarda, performansın işe bağlılıktan etkilendiğini bulmuşlardır. Wood (1974),

iş doyumunun işe bağlılık ile işde gösterilen performans düzeyi arasında bir ara değişken olarak ele alındığı durumlarda, işe bağlılığın işde gösterilen performansı önemli bir derecede etkilediğini saptamıştır. Buna karşın; Lodahl ve Kejner (1964), Lawler ve Hall (1970), Siegel ve Ruh (1973) ve Saal (1978) işe bağlılık ile işde gösterilen performans arasında güçlü bir ilişkinin olmadığını belirtmektedirler.

Gerek iş doyumunun, gerek işe bağlılığın performansa etkileyip etkilemediğini saptamak amacıyla yapılan çalışmaların birbirleriyle tutarsız sonuçlar vermesi şu nedenlere dayandırılabilir.

Öncelikle; gerek iş doyumunu, gerek işe bağlılık ve gerekse işdeki performansa ilişkin olarak araştırmacıların kullandıkları tanımlar birbirlerinden farklılık göstermektedir. Örneğin; işden genel olarak duyulan doyum, işin farklı özelliklerinden (ücret, güvenlik, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi) duyulan doyum ile karıştırılmakta ve bu nedenle iş doyumuna ilişkin olarak farklı tanımlar getirilmektedir. İşe bağlılık ele alındığında, işe bağlılığın farklı araştırmacılar tarafından, iş ile olan psikolojik özdeşleşme, işde gösterilen performans düzeyi, kişinin güdü gücü, kişinin işine olan katılım derecesi ve moral gibi çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Kişinin işde gösterdiği performans ise genellikle kişinin işine olan katkısı biçiminde

\* II. Ulusal Psikoloji Kongresinde sunulmuştur.  
Ankara - 1982

minde tanımlanmaktadır. Ancak katkı kavramı da çıktının miktarı, çıktının niteliği, çıktının en kısa zamanda elde edilebilmesi, çalışanların işi en düşük maliyette yapabilmesi gibi farklı şekillerde algılanmaktadır;

İkinci olarak, iş doyumu ile işe bağlılık kavramlarının da zaman zaman eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, işde gösterilen performansın etkenlerine ilişkin olarak yapılan çalışmalar güvenilir olmamaktadır. Ancak, bu iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin varlığının saptanmış olmasına karşın (Newman, 1975; Saal, 1978; Schuler, 1975), işe bağlılık ve iş doyumunun farklı iki faktör olduğu da ortaya koyulmuştur (Lawler ve Hall, 1970; Cummings ve Bigelow, 1975).

Son olarak her üç değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler standart değildir. Örneğin; iş doyumu zaman zaman İş Tanımlama Göstergesi (Nicholls, 1976), zaman zaman da Minnesota Doyum Göstergesi (Weiss v.d., 1977; Dilber, 1981; Aldemir, 1982) kullanılmaktadır. Bu farklılıklar, çalışmaların sonuçlarının genelleştirilmesini güçleştirmektedir.

İşe bağlılık, genellikle Lodahl ve Kejner'in 1964'te geliştirdikleri soru kağıdı yada bu soru kağıdının farklı uyarlamaları ile ölçülmektedir. Uyarlamalarda ise, işe bağlılığın farklı tanımları ile ilişkili soruların kullanıldığı görülmektedir.

İşdeki performans düzeyini ölçmek için bazı durumlarda çalışanın üstünün, üstünün ve kendisinin yaptığı değerlendirmelerden yararlanılmaktadır. Bazı durumlarda ise araştırmacı, çalışana ilişkin olarak yaptığı gözlemlere dayalı-

olarak onun performans düzeyini saptamaktadır. Ancak, her iki durumda da performans bazen yönetsel, bazen teknik açıdan ele alınmakta, standart olmayan bu ölçümler genel bir değerlendirmeye gidilmesini engellemektedir.

Bu çalışmanın amacı, işde gösterilen performans düzeyi ile işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki nedensel ilişkileri incelemek ve yeni veriler elde ederek hem endüstri psikolojisi yazınına katkıda bulunmak, hem de çalışanların performans düşüklüğünden yakınan işletmelere bu sorunlarını çözücü öneriler getirmektir.

### ÇALIŞMA YÖNTEMİ

**Örneklem :** Çalışma, İzmir'de 1000'den fazla çalışana sahip özel sektöre bağlı 4 endüstri kuruluşunda, orta ve alt düzeylerde çalışan eke yöneticilerle yapılmıştır. İşletmelerde toplam 322 orta ve alt düzeyde çalışan erkek yönetici bulunmaktadır. Ancak bunların 222 tanesinden bilgi alınabilmiştir (Geriye dönüş oranı % 68). Bunların % 24'ü orta, % 76'sı alt yönetim düzeyindedir. Müdürler, müdür yardımcıları, şefler ve mühendisler yönetici durumunda aslra ve üstlere sahip olduklarından ötürü orta düzey yöneticileri; teknisyenler, ustabaşları, ekipbaşları ve vardiya amirleri ise yönetici durumunda üstleri olduğundan ötürü alt düzey yöneticileri olarak ele alınmışlardır.

**Bilgi Toplama Araçları :** İşe bağlılık, çalışmada «Kişinin işi ile olan psikolojik özdeşleşmesi veya kişinin benliğinde işine verdiği önem» olarak tanımlandığından ötürü, bu tanıma en uygun soruları içeren Kanungo'nun İşe Bağ-

hlık Göstergesi (1981) işe bağlılığı ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu gösterge, 1'in en düşük, 7'nin en yüksek bağlılığı gösterdiği Likert tipi bir ölçeğe sahiptir. Göstergenin orijinali 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir ve güvenilirliği 0.76'dır.

İş doyumunu, çalışmada «kişinin yaptığı çalışmanın türünden aldığı doyum» olarak tanımlanmış ve Hackman ve Oldham'ın geliştirdikleri Likert tipi bir gösterge ile ölçülmüştür (1 en düşük, 7 en yüksek doyum). Bu göstergenin güvenilirliği 0.76'dır.

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan kişinin performans düzeyinin, çalışanın üretim niteliği, üretim niceliği ve iş tutumu açısından değerlendirilmesi düşünülmüştür. Ancak, örneklemdaki tüm işletmelerin performans değerlemeleri yaptıklarını öğrendikten sonra, çalışmaya hız kazandırmak amacıyla, işletmelerin performans değerlemelerinden yararlanma yoluna gidilmiştir.

Araştırma örneklemine giren işletmelerin benzer performans ölçütleri kullandıkları görülmüştür. Bu benzerlik, çalışmada tekdüzeliğin sağlanması açısından çok yararlı görülmektedir.

Örnekleme giren yöneticilerin performansları işletmeleri tarafından şu şekilde değerlendirilmektedir :

a) Kişisel nitelikler ve yetenekler (görünüş, nezaket, ahlak, kendini kontrol yeteneği, medeni cesareti, sır açıklama ve öğrenme yeteneği, kendini yetiştirme isteği, hatırlama ve kavrama yeteneği, söz ile ifade yeteneği, yazı ile ifade yeteneği).

b) Çalışması ve iş tutumu (işletmeye olan bağlılığı, iş ciddiyeti, hata

yapma oranı, çalışma hızı, iş zamanını değerlendirmesi, işbirliği anlayışı, işe intibak yeteneği).

c) Amirlik yetenekleri (plânlama, karar verme, kontrol etme, yönetme, öğretme, yaratıcılık, sorumluluk yüklenme ve yetke göçerme konularındaki yetenekleri).

Değerlendirme, sözünü ettiğimiz 3 açıdan ayrı ayrı yapılmakta, 3'ünün toplamı kişinin performans puanı olarak ele alınmaktadır. Bu puan kişinin iki üstü tarafından verilen puanın ortalamasıdır ve 1 ile 100 arasında değişmektedir.

*Veri Toplama Biçimi* : İşe bağlılık ve iş doyumunu göstergeleri, yöneticilere araştırmanın amacı anlatıldıktan ve sonuçların toplu olarak değerlendirileceği belirtildikten sonra dağıtılmış ve hemen yanıt vermeleri istenmiştir. İşleri nedeniyle hemen yanıt veremeyenler, saptanan bir süre sonunda göstergeleri geri getirmişlerdir. Göstergelere isim yazılmamış, ancak işletmelerden alınan bir çizelgeye göre her yönetici için bir kod numarası saptanarak göstergeye yazılmıştır. Yanıtlar alındıktan sonra, kod nolarından yararlanarak, her yöneticinin performans puanı personel bölümlerinden alınmıştır.

*Elde Edilen Bulgular* : Çalışmada, aşağıda belirtilen 3 soru Ege Üniversitesi Elektronik Hesap Bilimleri Enstitüsünde «Back-Regresyon Analizi» ve «Yol Analizi» yöntemlerinden yararlanılarak sınanmıştır.

Çalışmada, amaçlar paralelinde sınanan 3 temel soru şöyledir :

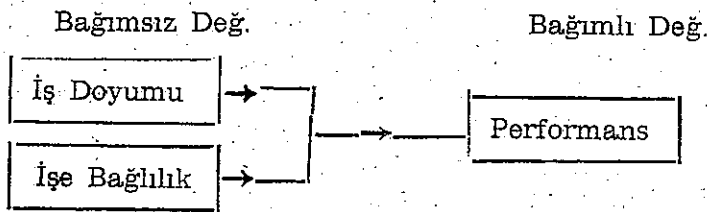
1) İşde gösterilen performans düzeyinin bağımlı, işe bağlılık ve iş doyumunun bağımsız değişken olarak

ele alındığı durumlarda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği,

2) İşde gösterilen performans düzeyinin bağımlı, işe bağlılığın bağımsız ve iş doyumunun ara değişken olduğu durumlarda bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği,

Bu analizlerden elde edilen sonuçlar şöyledir :

*Birinci Analiz :*



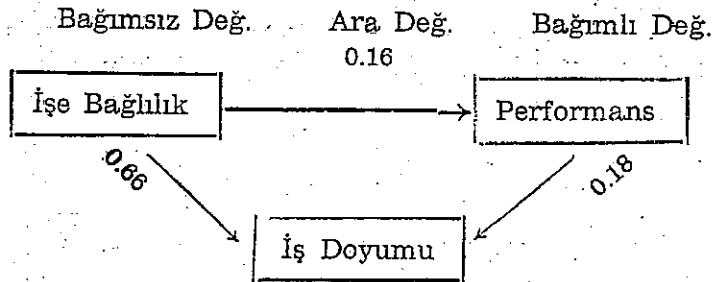
3) İşde gösterilen performans düzeyinin bağımlı, iş doyumunun bağımsız ve işe bağlılığın ara değişken olduğu durumlarda, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni etkileyip etkilemediği.

İş doyumunu ve işe bağlılık performansın % 11 ini açıklamaktadır. İlk ba-

şde gösterilen performans düzeyinin bağımlı, işe bağlılık ve iş doyumunu tek tek ele alındıklarında, her iki değişkenin de 0.1 önem düzeyinde performansı etkilediği görülmektedir.

İş doyumunun bir ara değişken olarak ele alındığı durumlarda, işe

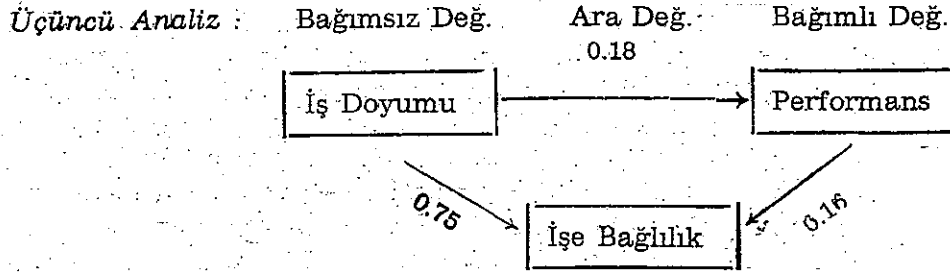
*İkinci Analiz :*



Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
0.16	+ 0.11	= 0.27

kişta bu değer çok düşük olduğu ve bağımsız değişkenlerin performansı açıklamada yeterli olmadıkları düşü-

bağlılığın performansa olan etkisinin doğrudan daha güçlü olduğu saptanmıştır.



Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
0.18	+ 0.11	= 0.29

İşe bağlılığın bir ara değişken olarak ele alındığı durumlarda, iş doyumunun performansa olan doğrudan etkisinin daha güçlü olduğu bulunmuştur.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlar iş doyumunu ve işe bağlılığın karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerine karşın, işte gösterilen performansa olan doğrudan etkilerinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Vroom (1962) ile Hall ve Lawler'in (1970) sonuçlarına benzemektedir. Büyük bir olasılıkla, bu çalışmada kullanılan performans ölçütlerinin sözü edilen iki çalışmada kullanılan performans ölçütleri ile olan benzerliği, benzer sonuçlar elde edilmesine neden olmuştur.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, örnekleme endüstri kuruluşları ile işletmelerindeki performans düzeyinin düşüklüğünden yakınan yöneticiler için şu öneriler getirilebilir :

Çalışmada, örnekleme giren 222 kişiden % 76'sının işine bağlı olduğu ve işine bağlı olanların tümünün yüksek düzeyde performans gösterdikleri sonucu elde edilmiştir. İşlerine olan bağ-

lılığı düşük olan 47 kişinin % 70'i işe işinde düşük düzeyde performans göstermektedir. İş doyumunu için de benzer sonuçlar elde edilmiştir. İşinden düşük doyum alanların % 63'ünün performanslarının da düşük olduğu bulunmuştur.

İşde gösterilen performans düzeyi işe bağlılık ve iş doyumundan bu denli etkilendiklerine göre, endüstri kuruluşları çalışanların iş doyumlarını ve işe bağlılıklarını yüksek tutmaya çalışmalıdır.

Birçok çalışma işe bağlılık ve iş doyumunun işin yapısal özelliklerinden etkilendiğini göstermektedir. (Lawler ve Hall, 1970; Saal, 1978; Rabino-witz v.d., 1980). Bu görüşlere dayanarak, işde yüksek performans elde edebilmek için, çalışanın işinin kendi isteklerine uygun bir biçimde düzenlenmesi önerilebilir. Kendi isteğine uygun koşullarda çalışan bir kişinin işine bağlılığı ve iş doyumunu artacak, bu da performansın yükselmesine neden olacaktır. Her çalışan benzer iş yapılarından benzer düzeyde doyum almayaabilir, o göreve benzer düzeyde bağlanmayabilir. Kimileri tekrarlamalı ve tekdüze görevleri, kimileri ise yaratıcı-

lık isteyen görevleri yögeleyebilir. Yönetimin görevi kişi isteklerini saptamaktır. İlgili kişiler, çalışanın işin özellikleri konusundaki isteklerini onlarla görüşme yoluyla, yada bir soru kâğıdı kullanarak öğrenebilirler. Ancak işin işletme açısından asıl maliyetli olan yanı, işleri kişilerin isteklerine uydurmasıdır. Böyle bir çalışma işletmenin üretim teknolojisinin tümüyle değişmesine bile neden olabilir. Ancak, görev rotasyonu, sosyal aktiviteler düzenlenmesi, esnek çalışma saatlerinin uygulanması gibi çeşitli yöntemlerle iş yapısında büyük çapta bir değişiklik yapmadan kişinin isteğine uydurulabilir.

Bazı işletmeler çalışanların performans düzeyini işin yapısal özelliklerini değiştirmeden yükseltmek isterler. Böyle durumlarda çalışanların değer sisteminde bazı değişikliklerin yapılmasını sağlayacak bir eğitim çalışması önerilebilir. Bu tür bir çalışma, kişinin iş doyumunun yükseltilmesinde pek etkili olmayabilir, ancak bir uzman tarafından yapılan bir laboratuvar eğitimi sonunda kişinin çalışmaya yönelik olumlu değerler elde ederek işine bağlanmasına neden olabilir. Çeşitli çalışmalar bu görüşü desteklemektedir (Aldag ve Brief, 1975; Saal, 1978). Böyle bir çalışmanın sonunda ise, işine bağlanan kişiler yüksek düzeyde performans göstereceklerdir.

Bu çalışmalara dayanarak, iş doyumunun ölçülebilmesindeki güçlüklerden yakından, ancak işde gösterilen performansı yükseltmek isteyen kişilere, iş doyumunu ile yüksek derecede ilişkili olan işe bağlılık olgusu, işdeki performansı yükseltebilecek ve görel olarak ölçülmesi kolay olan bir araç olarak tanımlanabilir.

Hem işin yapısal özelliklerindeki bir değişikliğin hem de eğitim uygulamalarının güç ve maliyetli olduğunu düşünen işletmeler, işlerine yeni çalışanlar alırken adayların işlerine bağlılık gösterebilecek ve doyum alabilecek kişiler olmalarına dikkat edebilirler. Bu amaçla seçim aşamasında adaya işin yapısal özelliklerinin nasıl olmasını istediğine ilişkin bazı sorular yöneltiler (Örneğin, işinde sahip olacağın sorumluluğun yüksek mi düşük mü olmasını istersin yada işinde özerk çalışma koşullarına sahip olmak ister misin gibi). Açık olan işin sahip olduğu yapısal özellikler ile adayın tercih ettiğini belirttiği yapısal özellikler birbiri ile uyum içersinde olduğunda, öteki özellikler de uygunsuzsa, o adayın işe alınması işletme için çok yararlı olacaktır. Çünkü, büyük bir olasılıkla, bu aday işine yüksek düzeyde bağlanacak ve doyum alacaktır. İşine bağlı ve işinden doyum alan bir kişinin ise performansının yüksek olması beklenmektedir. Ancak, seçim aşamalarında işletmelerin bu yöntemi kullanmaları, işletmelerdeki her durum için ayrı ayrı açık görev tanımlarının bulunduğu ve dolaşısıyla işlerin yapısal özelliklerinin belirgin olduğu durumlarda olanaklı olacaktır.

İşletmelerinde yüksek düzeyde performans isteyenlerin bu noktaları da önemle göz önünde bulundurmaları yararlı olacaktır.

#### KAYNAKLAR

- Aldag, R.J. ve A.P. Brief, «Some correlates or work values», *Journal of Applied Psychology*, 60 : 757 - 760, 1975.
- Aldemir, C ve G. Elmasoğlu, «Yöneticiler düzeyinde motivasyon», E.Ü. İş

- İletme Fakültesi Personel Yönetimi Bölümünün düzenlediği Personel Yönetimindeki Gelişmeler seminerinde sunulan bildiri, 1982'
- Cummings, T.G. ve J. Bigelow, «Satisfaction, job involvement and intrinsic motivation» *Journal Of Applied Psychology*, 61. (4), 1976.
- Dilber, M., *Türk özel kesim endüstrisinde yönetsel davranış*, Boğaziçi üniversitesi yayını, 1981.
- Hackman, J.G. ve G.R. Oldham, «Development of job diagnostic survey», *Journal Of Applied Psychology* 60 (2), 1975.
- Hall, D.T. ve E.E. Lawler, «Job characteristics and pressures and the organizational interpretations of professionals», *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970.
- Kanungo, R.N., «Measurement of job and work involvement», Administrative sciences association of Canada, Organizational Behavior bölümünün düzenlediği seminerde sunulan bildiri, 1981.
- Lawler, E.E. ve D.T. Hall, «Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation», *Journal Of Applied Psychology*, 54 (4), 1970.
- Lodahl, T.M. ve M. Kejner, «The definition and measurement of job involvement», *Journal Of Applied Psychology*, 49 (1), 1965.
- Newman, W.H., *Administrative Action*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1963.
- Nicholls, J.G., «Effort is virtuous, but it's better to have ability : evaluate responses to perceptions on effort and ability», *Journal Of Research In Personality*, 10, 1976.
- Saal, F.E., «Job involvement : A multivariate approach», *Journal Of Applied Psychology*, 63 (1), 1978.
- Schuler, R.S., «Determinants of job involvement : Individual vs. organizational : an extension of the literature», Academy of management toplantısında sunulan bildiri, 1975.
- Siegel, A.L. ve R.A. Ruh, «Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior», *Organizational Behavior And Human Performance*, 9, 1973.
- Rabinowitz, S., D.T. Hall ve J.G. Goodale, «Job scope and individual differences as predictors of Job involvement : Independent or interactive», *Academy Of Management Journal*, 1977.
- Vroom, V.M., «Ego involvement, job satisfaction and performance», *Personnel Psychology*, 15, 1962.
- Weiss, H., J. Sherman, «Internal - external control as predictors of task, effort and satisfaction subsequent to failure», *Journal Of Applied Psychology*, 57, 1975.
- Wood, D., «Effect of worker orientation difference on job attitude correlates», *Journal Of Applied Psychology*, 59, 1974.